
BACHELORARBEIT

Frau
Ann-Catherine Oehlschläger

Verschiedene Strategien:

Sportmarken wie die des FC Bayern
München sind weltweit bekannt.
Zahlreiche andere Sportvereine
versuchen, ähnlich erfolgreich zu werden
und ihre Marken zu etablieren. Welche
Marketingstrategien und Konzepte
können dabei hilfreich sein?

Eine Analyse am SV Werder Bremen

2014

BACHELORARBEIT

Verschiedene Strategien:

Sportmarken wie die des FC Bayern München sind weltweit bekannt. Zahlreiche andere Sportvereine versuchen, ähnlich erfolgreich zu werden und ihre Marken zu etablieren. Welche Marketingstrategien und Konzepte können dabei hilfreich sein?

Eine Analyse am SV Werder Bremen

Autorin:

Frau Ann-Catherine Oehlschläger

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM11wM1-B

Erstprüfer:
Prof. Hermann Mayer

Zweitprüfer:
Dr. Sebastian Scharf

Einreichung:
Bremen, 24.06.2014

BACHELOR THESIS

Different strategies:

sport brands like the one of FC Bayern Munich are well-known around the world. A great number of other sports clubs try to succeed in a similar way and to establish their brands. Which types of marketing strategies and concepts could be useful for it? An analysis of SV Werder Bremen

author:

Ms. Ann-Catherine Oehlschläger

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM11wM1-B

first examiner:

Prof. Hermann Mayer

second examiner:

Dr. Sebastian Scharf

submission:

Bremen, 24.06.2014

Bibliografische Angaben

Oehlschläger, Ann-Catherine

Verschiedene Strategien: Sportmarken wie die des FC Bayern München sind weltweit bekannt. Zahlreiche andere Sportvereine versuchen, ähnlich erfolgreich zu werden und ihre Marken zu etablieren. Welche Marketingstrategien und Konzepte können dabei hilfreich sein? Eine Analyse am SV Werder Bremen

Different strategies: sport brands like the one of FC Bayern Munich are well-known around the world. A great number of other sports clubs try to succeed in a similar way and to establish their brands. Which types of marketing strategies and concepts could be useful for it? An analysis of SV Werder Bremen

Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit behandelt die sportliche und wirtschaftliche Lage des FC Bayern München und zeigt auf, welche Strategien und Konzepte andere Vereine, in diesem Fall der SV Werder Bremen, adaptieren können um annähernd erfolgreich zu werden.

In Deutschlands Volkssport Nummer eins, dem Fußball, geht es schon lange nicht mehr vorrangig um das sportliche Betätigen selbst, vielmehr hat sich der Fußball und dort vorrangig die Fußballbundesliga zu einer komplexen Wirtschaftsmacht entwickelt.

Im Rahmen dieser Arbeit werden beide Traditionsvereine unter sportlichen, historischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten analysiert und die Eckpfeiler des Profifußballs genauer untersucht. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf zwei beständigen Teilmärkten des Lizenzfußballs, nämlich dem Sponsoring und dem Merchandising. Es werden die Marketinginstrumente innerhalb des Marketingmix am Beispiel des FC Bayern München aufgezeigt und versucht auf den SV Werder Bremen zu adaptieren.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
Vorwort	X
1 Einleitung	1
2 Der FC Bayern München	2
2.1 Kurzporträt	2
2.2 Die Geschichte des FC Bayern München.....	3
2.3 Die größten sportlichen Erfolge im Überblick.....	9
2.4 Vereinsstruktur.....	10
3 Der SV Werder Bremen	11
3.1 Kurzporträt	11
3.2 Die Geschichte des SV Werder Bremen	12
3.3 Die größten sportlichen Erfolge im Überblick.....	18
3.4 Vereinsstruktur.....	18
4 Marketing-Mix	19
4.1 Produktpolitik	19
4.2 Preispolitik.....	19
4.3 Distributionspolitik	19
4.4 Kommunikationspolitik	20
4.5 Die Marketing-Instrumente des FC Bayern München	20

5	Sponsoring	23
5.1	Definitionen	23
5.2	Ziele	24
5.3	Erscheinungsformen	25
5.4	Sportsponsoring	26
5.4.1	Aus Sicht der Sponsoren	27
5.4.2	Aus Sicht der Gesponserten	28
5.4.3	Sportsponsoringarten	30
5.4.4	Zukunftsperspektiven	40
6	Merchandising	42
6.1	Definitionen	42
6.1.1	Allgemeine Definitionen	42
6.1.2	Betriebswirtschaftliche Definitionen	43
6.1.3	Juristische Definitionen	43
6.1.4	Neuere Definitionen	44
6.1.5	Abgrenzung zu Licensing	44
6.1.6	Sportmerchandising	44
6.2	Das Merchandisinggeschäft	45
6.3	Merchandisingstudie	46
6.4	Merchandisingideen	49
7	Fazit	54
	Literaturverzeichnis	XI
	Eigenständigkeitserklärung	XVXVIII

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
DFB	Deutscher Fußball-Bund e.V.
DFL	Deutsche Fußball Liga GmbH
DSB	Deutscher Sportbund
e.V.	eingetragener Verein
f	folgend
ff	fortfolgend
FC	Fußballclub
FCB	Fußballclub Bayern (München)
FSV	Fußballsportverein
FWW	Fußballverein Werder (Bremen)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
LED	Licht-emittierende Diode, Lumineszenz-Diode
PR	Public Relations
SV	Sportverein
SVW	Sportverein Werder (Bremen)
TSG	Turn-und Sportgemeinschaft
UEFA	Union of Europe Associations
VFB	Verein für Bewegungsspiele
VFL	Verein für Leibesübungen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fan-Artikel wie Waschbeckenstöpsel und Zahnbürstenhalter vom FC Bayern München und SV Werder Bremen.....	45
Abbildung 2: Toaster vom FC Bayern München und Borussia Dortmund, der den jeweiligen Vereinsnamen in jede Scheibe röstet.....	45
Abbildung 3: 10 Jahre Merchandising-Entwicklung im DFL-Fußball	47
Abbildung 4: Ein Fan trägt eine Tasche aus einem recycelten Trikot.....	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Name-Sponsoring.....	1
Tabelle 2: Sponsorenübersicht FC Bayern München.....	8
Tabelle 3: Sponsorenübersicht SV Werder Bremen.....	9

Vorwort

Während meiner Tätigkeit bei der Werder Bremen Fan-Service GmbH im Rahmen eines 6 monatigen Praktikums, war ich für das Merchandising des Bundesligisten SV Werder Bremen zuständig. Zu meinen Hauptaufgaben gehörte die Pflege und Qualitätssicherung des Onlineshops, die Unterstützung bei der Planung und Gestaltung neuer Artikel und der Fan-Artikel-Kataloge, die redaktionelle Betreuung und Pflege der Unternehmenspräsenz auf der Social Media Plattform „Facebook“ und die Entwicklung, Konzeption und Umsetzung von Newsletter-Kampagnen. Das Praktikum bei meinem Lieblingsverein gefiel mir so gut, dass ich beschlossen habe, das Thema der Bachelorarbeit nicht allgemein auf Vereine zu beziehen, sondern speziell auf Werder Bremen.

Ziel ist es, sich an dem erfolgreichsten Verein der Bundesliga, dem FC Bayern München, zu orientieren und zu prüfen, welche Marketingmaßnahmen für den SV Werder Bremen umgesetzt werden können.

1 Einleitung

Der deutsche Rekordmeister FC Bayern München ist mit 24 gewonnenen Meisterschaften und 17 nationalen Pokalsiegen der erfolgreichste Verein der Fußballbundesliga. In der ewigen Tabelle der Bundesliga belegt der FC Bayern den ersten Platz, gefolgt von Werder Bremen auf dem zweiten Platz. Die sportlichen Erfolge wirken sich auch auf den wirtschaftlichen Erfolg aus. Insgesamt hat sich der Fußball von dem reinen Sportgedanken zu einer Wirtschaftsmacht entwickelt, bei der nur die scheinbar großen Vereine mit liquiden Mitteln langfristig oben auf spielen können. Einst eingetragene Vereine haben sich im Laufe der Zeit zu komplexen Wirtschaftsunternehmen entwickelt, die vermehrt mit betriebswirtschaftlichen Aufgaben wie Marketing oder Controlling konfrontiert werden. Laut dem jährlich erscheinenden Bundesliga Report konnte die deutsche Fußballbundesliga ihren Umsatz seit neun Jahren stetig steigern und in der Saison 2012/13 einen Umsatz von satten 2,17 Milliarden Euro erwirtschaften.

Die vorliegende Arbeit soll aufzeigen, welche Umsatzeinnahmen der FC Bayern München hat und welche für den SV Werder Bremen auch geeignet wären.

Insgesamt besteht diese Arbeit aus vier großen Themenschwerpunkten. Im ersten Teil werden die beiden Vereine, der FC Bayern München und der SV Werder Bremen, analysiert. Dabei wird die Vereinsgeschichte von der Gründung bis heute und eine Aufstellung über die größten sportlichen Erfolge dargestellt. Neben den sportlichen stehen auch die wirtschaftlichen Aspekte im Vordergrund, daher ein kurzer Blick in die Vereinsstruktur und auf die Umsatzzahlen.

Der zweite Teil befasst sich mit dem Marketingmix und seinen vier Instrumenten, dargestellt am FC Bayern München.

Der dritte Teil behandelt das Thema Sponsoring. Sponsoring ist aus den heutigen Vereinen bzw. Fußballunternehmen nicht mehr wegzudenken. Nach den allgemeinen Definitionen des Begriffs Sponsoring, wird intensiv auf das Thema Sportsponsoring eingegangen. Hier spielen die Ziele, die verschiedenen Blickwinkel der Sponsoren und der Gesponserten, die verschiedenen Arten und ein Blick in die Zukunft eine große Rolle.

Im vierten Teil dieser Arbeit geht es um das Merchandising. Es werden verschiedene Definitionsansätze beschrieben, anschließend wird das Sportmerchandising näher erläutert und eine große Studie über den Verkauf von Fanartikeln analysiert. Zum Schluss gibt es noch einige Ansätze und kreative Ideen für weitere Merchandisingmaßnahmen.

2 Der FC Bayern München

Im folgenden Kapitel wird der Bundesligist FC Bayern München porträtiert. Neben einem Kurzporträt mit den wichtigsten Daten und Fakten, wird auch ausführlich die historische und sportliche Geschichte des Vereins dargestellt. Ein Überblick über die größten sportlichen Erfolge mit allen nationalen und internationalen Titeln und ein Einblick in die Vereinsstrukturen sollen verdeutlichen, wie sich der einstige kleine Sportverein zu einem komplexen Wirtschaftsunternehmen entwickelt hat, der im Jahr 2013 fast 394 Millionen Euro² Umsatz erwirtschaften konnte.

2.1 Daten & Fakten³



Anschrift: Säbener Straße 51-57, 81547 München

Homepage: <http://www.fcbayern.de/>

Gründung: 27. Februar 1900

Mitglieder: 223.985 (Stand: 13.11.2013)

Weitere Sportarten: Basketball, Handball, Kegeln, Schach, Schiedsrichter, Tischtennis, Turnen

Vereinsfarben: Rot-Weiß

Stadion: Allianz Arena (71.137 Plätze)

Nationale Meistertitel: 24

Nationale Pokalsiege: 17

² Vgl. statista

³ Quelle: transfermarkt.de

2.2 Die Geschichte des FC Bayern München

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Geschichte des Rekordmeisters und zeigt alle sportlichen Erfolge und Misserfolge seit der Gründung im Jahr 1900 bis zur letzten Saison 2013/14 auf. Dabei stehen vor allem die Spiele und gewonnen Titel im Vordergrund und weniger die Spielertransfers, auf die teilweise bewusst verzichtet wurde.

1900 – 1932: Von Beginn an erfolgreich

Am 27. Februar 1900 wurde bei einer Versammlung im Restaurant „Gisela“ in der Münchner Innenstadt die Gründungsurkunde des FC Bayern unterzeichnet. Die Gründer waren zugleich die ersten Spieler und Franz John als Initiator wurde der erste Vorsitzende des Vereins.

Aus Platzproblemen und wirtschaftlichen Gründen traten die Bayern im Januar 1906 dem gut situierten Münchener Sport-Club (MSC) bei. Die Selbständigkeit wurde beibehalten, aber es musste von nun an die Sportbekleidung des MSC getragen werden: weiße Hemden und rote Hosen – der Beginn des Titels „die Rothosen“.

Der sportliche Erfolg setzte von Anfang an ein, beim Einweihungsspiel des neuen Sportplatzes in der Leopoldstraße mit komfortabler Tribüne erreichte der FC Bayern ein 8:1 Erfolg gegen den lokalen Konkurrenten FC Wacker. 1910 wurde der FC Bayern schließlich Ostkreismeister und stellte mit Max Gablonsky den ersten Nationalspieler. Schnell entwickelte sich der Verein mit bereits 700 Mitgliedern im Jahr 1920 zum größten Fußballverein Münchens. 1926 konnte die Süddeutsche Meisterschaft und 1932 die erste Deutsche Meisterschaft gefeiert werden.

1933 – 1965: Harte Zeiten und Wiederaufbau

Mit dem Ausbruch des Zweiten Weltkriegs begannen harte Zeiten für den Verein. Die jüdische Vergangenheit (Präsident und Trainer waren jüdischer Abstammung) holte den FC Bayern ein – die Zahl der Mitglieder, Mannschaften und Zuschauer sank in den Zeiten des NS-Regimes drastisch.

Im Juli 1944 wurde bei Bombenangriffen die Geschäftsstelle zerstört, etliche Vereinsmitglieder sind im Krieg gefallen oder wurden vermisst. Bereits circa ein Jahr später bestritt der FC Bayern sein erstes Spiel nach Kriegsende und verlor gegen den Lokalrivalen FC Wacker mit 3:4.

Ein sportlicher Erfolg war der Gewinn des DFB-Pokals im Jahr 1957, doch bereits sechs Jahre später folgte die große Enttäuschung: der DFB gab dem Lokalrivalen 1860 München den Vortritt zur Teilnahme an der neu gegründeten Bundesliga. Laut den Statuten des DFB darf nur ein Verein pro Stadt die Lizenz zur Bundesliga erhalten und somit startete die Saison 1963/1964 erstmal ohne den FC Bayern München. Doch dies

sollte sich für den weiteren sportlichen Erfolg sogar als Glücksfall herausstellen, denn aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Situation war der Verein gezwungen auf Nachwuchstalente aus der eigenen Region zu setzen, darunter heute namhafte Größen wie Franz Beckenbauer, Sepp Maier und Gerd Müller.

In der Saison 1964/65 sicherte sich der FC Bayern schließlich den Meistertitel der Regionalliga Süd und anschließend den ersten Platz der Aufstiegsrunde und zog somit in die Bundesliga ein.

1966 – 1979: Goldene Jahre

Das erste Jahr in der Bundesliga wurde erfolgreich auf Platz drei abgeschlossen und mit dem Gewinn des DFB-Pokals gekrönt. Ein Jahr später, 1967, gewann der FC Bayern im Endspiel gegen die Glasgow Rangers den Europapokal der Pokalsieger.

Während der Erfolg in der darauf folgenden Saison ausblieb, jeweils das vorzeitige Aus im Halbfinale des Europapokals der Pokalsieger 1967/68 und des DFB-Pokals, sowie nur der fünfte Platz in der Bundesliga, konnte 1969 Bayern mit dem Gewinn der Deutschen Meisterschaft und des DFB-Pokals sein erstes Double holen. Konkurrent Borussia Mönchengladbach konnte daraufhin in den nächsten beiden Jahren den Titel für sich entscheiden.

1972 wiederum stellten die „Rothosen“ einen Rekord nach dem anderen auf: im ersten Heimspiel im Olympiastadion konnte im Endspiel um die Meisterschaft der Tabellenzweite FC Schalke 04 mit 5:1 geschlagen werden und die dritte Meisterschaft gewonnen werden, Rekordeinnahmen von 1,2 Millionen D-Mark eingespielt werden, 55:13 Punkte gesammelt werden und mit Gerd Müller den Torschützenkönig der Bundesliga gestellt werden.

Der Titel der Deutschen Meisterschaft konnte in den beiden darauffolgenden Jahren verteidigt werden und 1974 zusätzlich als erste deutsche Mannschaft der Europapokal der Landesmeister nach einem Unentschieden gegen Atletico Madrid und dem folgenden Wiederholungsspiel deutlich mit 4:0 gewonnen werden.

In der Bundesliga hatten die Bayern das Nachsehen, dafür schafften sie international das Euro-Triple: Europapokal der Landesmeister in den Jahren 1975 und 76, sowie ebenfalls 1976 den Weltpokal.

Statt weitere Erfolge machte der Verein einen großen Umbruch. Große sportliche Größen wie Franz Beckenbauer und Gerd Müller verließen den Verein und im Jahr 1979 übernahm der erst 27-Jährige Uli Hoeneß das Amt des Managers.

1980 – 1989: Umbruch und Aufbruch

Mit den Spielern Breitner und Rummenigge fand der FC Bayern wieder auf die Erfolgsspur zurück: zwei weitere Meisterschaftstitel (1980, 1981) folgten sowie der legendäre 4:2 DFB-Pokalsieg im Jahr 1982 gegen den 1. FC Nürnberg mit dem am Kopf blutenden Dieter Hoeneß. Im Europapokalfinale musste man sich jedoch Aston Villa mit 0:1 geschlagen geben. Im DFB-Pokal-Finale 1984 wurde Gladbach im Elfmeterschießen besiegt, ein Jahr später kam die Meisterschaft dazu. 1986 konnte Bayern erneut ein Double feiern und im darauffolgenden Jahr zumindest den Titel des Deutschen Meisters verteidigen.

Auf den Trainerposten Udo Latteks folgte 1988 Jupp Heynckes. Nach dem Abgang von großen Spielern wie Matthäus, Brehme und Michael Rummenigge musste ein neues erfolgreiches Team aufgebaut werden. Die Saison konnte schließlich auf Platz zwei hinter Werder Bremen abgeschlossen werden. In den beiden darauffolgenden Jahren kam die Meisterschale dann wieder zurück nach München.

1990 – 1999: Trainerwechsel und Titel

Die 1990er Jahre begannen für den FC Bayern München mit einem enormen medialen Interesse am Verein und an den Spielern: Titel wie „Dreamteam“ und „FC Hollywood“ kamen auf und es wurden neue Rekorde bei der Zuschauerzahl und beim Trikotverkauf aufgestellt.

Das Jahrzehnt wurde aber auch durch acht Trainerwechsel bestimmt. Nach den Meistertiteln in den Jahren 1989 und 1990 musste Heynckes in der Saison 1991/92 den Verein verlassen, sein Nachfolger und ehemaliger Bayernspieler Sören Lerby wurde ebenso frühzeitig entlassen, als zwischenzeitlich sogar der Abstieg in die zweite Bundesliga drohte. Nachfolger von Lerby wurde Erich Ribbeck und Franz Beckenbauer und Karl-Heinz Rummenigge wurden Vize-Präsidenten des FC Bayern. Doch auch unter Ribbeck blieb der sportliche Erfolg aus, sodass Franz Beckenbauer den Trainerposten übernahm und der FC Bayern 1994 schließlich erneut die Deutsche Meisterschaft für sich entscheiden konnte.

In der folgenden Saison kam Spieler- und Medienliebling Giovanni Trapattoni, doch auch er musste nach dem enttäuschenden sechsten Platz in der Liga und dem Europacup-Aus im Halbfinale seinen Platz auf der Trainerbank räumen. Nachfolger wurde Otto Rehhagel, der zuvor 14 Jahre lang Trainer des SV Werder Bremens war. Trotz Vizemeistertitel und Erreichen des UEFA Pokal-Finales musste er in der Rückrunde gehen. Franz Beckenbauer wurde erneut Trainer und gewann 1996 den ersten Titel im UEFA-Pokal gegen den Verein Girondins Bordeaux. In der Bundesliga erreichte man den zweiten Tabellenplatz hinter Borussia Dortmund, die wie bereits im

Vorjahr den Titel des Deutschen Meisters holten. Mit Rückkehrer Trapattoni auf dem Trainerstuhl konnte 1997 die Deutsche Meisterschaft und 1998 der DFB-Pokal gewonnen werden. Mit dem letzten Trainerwechsel in dieser Dekade, als Ottmar Hitzfeld auf Trapattoni folgte, konnte die fünfzehnte Deutsche Meisterschaft gewonnen werden. Zudem wurde das Champions League-Finale mit Sieger Manchester United erreicht, sowie das DFB-Pokal-Finale, bei dem man im Elfmeterschießen gegen Werder Bremen mit 4:5 knapp verlor.

2000 – 2009: Die Erlösung

In der Saison 1999/2000 erreichte der FC Bayern das Halbfinale der Champions League. Während in der Zwischenrunde Dauerrivale Real Madrid zweimal mit insgesamt acht Toren besiegt werden konnte, mussten sich die Bayern schließlich im Halbfinale den Madrilenen geschlagen geben. National lief es deutlich besser, am letzten Spieltag wurde der FCB überraschend Deutscher Meister, nachdem Bayer Leverkusen in letzter Sekunde ausgerechnet gegen Absteiger Unterhaching verlor. Im Gegensatz zur Vorsaison konnte im DFB-Pokal diesmal gegen Werder Bremen deutlich mit 3:0 gewonnen werden, Bayern gewann zum zehnten Mal den DFB-Pokal und zum dritten Mal das Double.

Die Saison 2000/01 ging in die Geschichtsbücher ein: der Mittelfavorit um die Deutsche Meisterschaft, der FC Schalke 04, gewann am 34. Spieltag sein Spiel gegen Unterhaching mit 5:3, zeitgleich führte in der 90. Minute der Hamburger SV beim Spiel gegen die Bayern mit 1:0. Dieser Spielstand bedeutete den Meistertitel für den FC Schalke. Das Spiel auf Schalke wurde abgepfiffen und die Fans stürmten bereits auf den Platz um die Meisterschaft des FC Schalke 04 zu feiern. Doch in Hamburg wurde noch gespielt und mit dem entscheidenden Freistoßtor in der Nachspielzeit machte Patrik Andersson die nächste Deutsche Meisterschaft für den FC Bayern München klar.

Selbstbewusst, gestärkt und motiviert ging es nur wenige Tage später zum Champions League-Endspiel gegen den FC Valencia nach Mailand. Nach den Siegen im Viertelfinale gegen Manchester United und im Halbfinale gegen Real Madrid behielt der FC Bayern im Elfmeterschießen mit 5:4 die Oberhand und sicherte sich den vierten Gewinn des Champions League-Pokals. Held des Spiels war Oliver Kahn mit drei gehaltenen Elfmeter.

In der darauffolgenden Saison 2001/02 konnte ein weiterer internationaler Titel gewonnen werden: mit einem 1:0 Sieg konnte zum zweiten Mal in der Geschichte des Vereins der Weltpokal gewonnen werden. In den übrigen Wettbewerben lief es dagegen nicht erfolgreich, in der Bundesliga Tabellenplatz drei, das Aus im Halbfinale

des DFB-Pokals gegen den FC Schalke und das Aus im Viertelfinale der Champions League gegen Real Madrid.

Weitere Titel konnten in der Saison 2002/03 mit dem Gewinn der Deutschen Meisterschaft und des DFB-Pokals und somit dem vierten Double gefeiert werden. Effenberg-Nachfolger Michael Ballack trug maßgeblich zum Erfolg bei und wurde Spieler des Jahres. In der Champions League allerdings bekleckerte sich der FCB nicht mit Ruhm, das vorzeitige Aus erfolgte bereits in der Vorrunde.

Die Saison 2003/04 endete für den Bayern ohne einen einzigen Titel. Im Wettbewerb um die Deutsche Meisterschaft und des DFB-Pokals hatte zweimal Werder Bremen die Nase vorn, die sich somit das erste Double ihrer Vereinsgeschichte sicherten und in der Champions League scheiterte man bereits im Achtelfinale an Dauerrivale Real Madrid. Folge davon war die Entlassung Ottmar Hitzfelds, der mit vier Meisterschaften, zwei Pokalsiegen, dem Champions League-Sieg und dem Weltpokal zu den erfolgreichsten Trainer des FC Bayern zählt.

Nachfolger von Hitzfeld wurde Felix Magath, der gleich in seinen ersten beiden Jahren jeweils das Double holte – ein neuer Rekord. Nach über 30 Jahren Olympiastadion bezog der FC Bayern im Mai 2005 die vereinseigene Allianz-Arena. Der schwache Rückrundenstart im Januar 2007 und das Aus im DFB-Pokal-Achtelfinale wurden Magath schließlich zum Verhängnis und die Bayern setzten erneut auf Ottmar Hitzfeld als Trainer. Dieser konnte die restliche Saison allerdings nicht mehr retten und der FCB konnte sich mit Tabellenplatz vier erstmals seit einem Jahrzehnt nicht für die Champions League qualifizieren.

Mit den internationalen Topstars Franck Ribéry und Luca Toni lief die Saison 2007/08 weitaus erfolgreicher. Im letzten Trainerjahr Hitzfelds konnte erneut ein Double gewonnen werden und im UEFA-Cup erreichten die Bayern das Halbfinale.

Nachfolger für die Saison 2008/09 wurde der ehemalige Bundestrainer Jürgen Klinsmann, von dem man sich kurz vor Ende der Saison nach deutlichen Niederlagen in den Viertelfinalspielen des DFB-Pokals und der Champions League bereits wieder trennte. Jupp Heynckes wurde für den Rest der Saison erneut Trainer und führte die Bayern noch zum Vizemeistertitel und sicherte die damit verbundene Champions League-Teilnahme.

Eine Umstrukturierung in der Geschäftsführung erfolgte im November 2009 mit dem neuen Sportdirektor Christian Nerlinger, der den Managerposten von Uli Hoeneß übernahm. Nach über 30 Jahren als Bayern-Manager übernahm Hoeneß das Präsidentenamt von Franz Beckenbauer, der daraufhin zum Ehrenpräsident ernannt wurde.

2010 – Heute: Das historische Triple

Neuer Trainer wurde der niederländische Meistertrainer Louis van Gaal. Des Weiteren wurden Arjen Robben von Real Madrid und Mario Gomez vom VfB Stuttgart verpflichtet und aus der eigenen Jugend den bis dato unbekannten Spielern Thomas Müller und Holger Badstuber das Vertrauen geschenkt.

2010 konnte erneut das Double gewonnen werden, das achte der Vereinsgeschichte. Mit dem Erreichen des Endspiels in der Champions League bestand sogar die Aussicht als erste deutsche Mannschaft das Triple zu holen. Dies verpasste Bayern allerdings, als sie im Finale gegen Inter Mailand 0:2 verloren haben.

2010 konnte der von der DFL wieder eingeführte Deutsche Supercup gewonnen werden. Im DFB-Pokal reichte es allerdings nur bis zum Halbfinale und in der Champions League sogar nur bis zum Achtelfinale. In der Bundesliga waren sogar die Plätze zur Champions-League-Qualifikation bedroht, so dass der Verein beschlossen hatte, Trainer Van Gaal zu beurlauben. Nachfolger wurde als Interimstrainer der bisherige Co-Trainer Andries Jonker. Mit Tabellenplatz drei konnte die Teilnahme an der Qualifikationsrunde zur Champions League gesichert werden.

Zum bereits dritten Mal in seiner Karriere kam Jupp Heynckes als Trainer zurück und zog mit dem FC Bayern bis ins Champions League-Finale ein. Das „Finale dahoam“, das 2012 in der Münchner Allianz Arena stattfand, sollte der nächste große Triumph für die Münchener werden. Dieses verloren die Bayern allerdings im Elfmeterschießen gegen den FC Chelsea und der Traum vom Gewinn der Champions League im eigenen Stadion war geplatzt. Auch in den nationalen Wettbewerben mussten sich die Bayern geschlagen geben, sowohl die Deutsche Meisterschaft als auch der DFB-Pokal gingen an Ligakonkurrent Borussia Dortmund. Bayerns Vize-Jahr mit den drei Zweitplatzierungen geht in die Geschichte des Vereins ein. Christian Nerlinger wurde als Sportdirektor beurlaubt und Matthias Sammer als sein Nachfolger bekannt gegeben.

Der enttäuschenden Saison folgte allerdings die erfolgreichste der Vereinsgeschichte. Neben dem Sieg im Supercup gegen Borussia Dortmund, konnte bereits am 28. Spieltag die nächste Deutsche Meisterschaft gefeiert werden, bei der einige Rekorde aufgestellt wurden: insgesamt 91 Punkte und somit 25 Punkte Vorsprung auf Borussia Dortmund, 29 Siege und eine Tordifferenz von +80 mit nur 18 Gegentoren. Erfolgreich im Halbfinale der Champions League gegen den FC Barcelona durchgesetzt, traf man im deutsch-deutschen Finale im Mai 2013 auf Ligarivalen Borussia Dortmund. Arjen Robben traf in der 89. Minute zum entscheidenden 2:1 und der FC Bayern gewann bereits zum fünften Mal die Königsklasse. Auch das DFB-Pokal-Finale gegen den VfB Stuttgart konnten die Münchener für sich entscheiden und somit als erster deutscher Verein nach der Jahre zuvor verpatzten Chance doch noch das Triple gewinnen.

Zur Saison 2013/14 wurde der spanische Trainer Pep Guardiola als Nachfolger von Jupp Heynckes geholt, außerdem konnten der Jungnationalspieler Mario Götze und der FC Barcelonastar und Wunschspieler Guardiolas Thiago verpflichtet werden. Im August 2013 konnte der FC Bayern als erste deutsche Mannschaft den UEFA Super Cup gegen den FC Chelsea, sowie die FIFA-Klub-Weltmeisterschaft gewinnen. In der Champions League ist im Halbfinale gegen Real Madrid Schluss. Die Saison 2013/14 schließt der FC Bayern mit dem vorzeitigen Gewinn der Deutschen Meisterschaft bereits am 27. Spieltag und dem Sieg im DFB-Pokal gegen Dauerkonkurrent Dortmund ab. Dieser Erfolg ist das zehnte Double in der Vereinsgeschichte.

2.3 Die größten sportlichen Erfolge im Überblick

Deutscher Meister: 1969, 1972, 1973, 1974, 1980, 1981, 1985, 1986, 1987, 1989, 1990, 1994, 1997, 1999, 2000, 2001, 2003, 2005, 2006, 2008, 2010, 2013, 2014

Deutscher Pokalsieger: 1957, 1966, 1967, 1969, 1971, 1982, 1984, 1986, 1998, 2000, 2003, 2005, 2006, 2008, 2010, 2013, 2014

Deutscher Super-Cup: 1987, 1990, 2010, 2012

Ligapokal: 1997, 1998, 1999, 2000, 2004, 2007

UEFA Champions League: 1974, 1975, 1976, 2001, 2013

UEFA Cup: 1996

Europapokal der Pokalsieger: 1967

Weltpokal: 1976, 2001

FIFA Klub-Weltmeister: 2013

Europäischer Supercup: 2013

2.4 Vereinsstruktur

Der FC Bayern München besteht aus der FC Bayern München AG und dem Verein FC Bayern München e.V.. Im Jahr 2002 wurde die Fußballprofiabteilung FC Bayern München AG (FCB AG) ausgegliedert. Zur FCB AG gehören unter anderem die verschiedenen Abteilungen wie die Lizenzspielerabteilung, medizinische Abteilung, Medien & Kommunikation, Merchandising und Lizenzen, Sponsoring und Events. Vorstandsvorsitzender ist Karl-Heinz Rummenigge, im weiteren Vorstand ist neben anderen auch Matthias Sammer. Der Aufsichtsrat besteht aus acht Mitgliedern, darunter die Vorstandsvorsitzenden der adidas AG, der Audi AG und der Deutschen Telekom AG sowie Edmund Stoiber. Hauptanteilseigner der FC Bayern München AG ist der FC Bayern München e.V.. Der Mutterverein hält momentan 75 Prozent der Anteile, die restlichen (jeweils 8,33 Prozent) gehören der adidas AG, AUDI AG und Allianz SE.

Zum eingetragenen Verein FC Bayern München e.V. gehören verschiedene Abteilungen, wie zum Beispiel Basketball, Handball, Schach, Tischtennis und Turnen. Präsident ist Karl Hupfner, Franz Beckenbauer ist Ehrenpräsident.

Die FC Bayern AG konnte in der Saison 2012/13 einen Jahresumsatz von fast 394 Millionen Euro erzielen, der Gewinn der AG belief sich auf fast 14 Millionen Euro.²

² Vgl. statista

3 Der SV Werder Bremen

Nachdem im vorherigen Kapitel ausführlich der FC Bayern München vorgestellt wurde, bezieht sich dieses Kapitel auf den SV Werder Bremen, der nach dem FC Bayern den zweiten Tabellenplatz der Ewigen Tabelle der Bundesliga innehat. Dabei wird der Verein nach den gleichen Gesichtspunkten wie im vorherigen Kapitel analysiert.

3.1 Daten & Fakten⁴



Anschrift: Franz-Böhmer-Straße 1c, 28205 Bremen

Homepage: <http://www.werder.de/>

Gründung: 04. Februar 1899

Mitglieder: 40.000 (Stand: 30.06.2013)

Weitere Sportarten: Gymnastik, Handball, Leichtathletik, Schach, Tischtennis, Turnen

Vereinsfarben: Grün-Weiß

Stadion: Weserstadion (42.100 Plätze)

Nationale Meistertitel: 4

Nationale Pokalsiege: 6

⁴ Quelle: transfermarkt.de

3.2 Die Geschichte des SV Werder Bremen

Auf den folgenden Seiten wird die Historie des Vereins dargestellt, mitsamt den sportlichen Erfolgen und Misserfolgen vom Gründungsjahr bis heute. Ebenso wie im vorherigen Kapitel, stehen auch hier vor allem die sportlichen Erfolge im Vordergrund und weniger die Zu- und Abgänge des Vereins, auf die nur teilweise eingegangen wird.

1899 – 1947: Vom FVW zum SVW

Die Geschichte des Vereins begann im Jahr 1899. Im Rahmen eines Tauziehwettbewerbs gewann eine Gruppe 16-jähriger Schüler einen Fußball und spielte damit auf der Bremer Halbinsel Stadtwerder. Am 4. Februar 1899 beschloss die Gruppe dann den Verein FV Werder Bremen zu gründen, den Vorläufer des heutigen SV Werder Bremen. Zugelassen zum Verein waren in den Anfangsjahren nur Männer höheren Bildungsgrades.

Bereits im Jahr 1903 gab es die ersten sportlichen Erfolge des Vereins: alle drei Mannschaften gewannen in den drei Bremer Spielklassen die Meisterschaft. Dies führt zu so einem öffentlichen Interesse, dass nur zwei Jahre später die ersten Eintrittsgelder verlangt werden konnten. Neben weiteren sportlichen Erfolgen wie beispielsweise der Qualifikation zur Norddeutschen Meisterschaft, musste sich der Verein gegen nationalistische Neigungen durchsetzen. Der nationalistischen Turnbewegung in Deutschland missfiel der Fußballsport, da er seinen Ursprung in England hatte und somit „undeutsch“ war. Der Spielbetrieb wurde aber trotzdem weitergeführt und das obwohl im Ersten Weltkrieg viele Männer in den Schlachten gefallen waren. Nach Ende des Ersten Weltkrieges, im Jahre 1919, durften schließlich auch Frauen Mitglieder werden.

1920 wurde der Verein vom reinen Fußballverein zum Sportverein umstrukturiert und offiziell in den „Sportverein Werder Bremen von 1899“ umbenannt. Neben der weiterhin bedeutendsten Abteilung Fußball wurden auch andere Abteilungen wie Leichtathletik, Schach, Tennis, Baseball und Cricket aufgenommen. Die Zahl der Mitglieder stieg auf über 1.000 an.

In einem Wettbewerb um ein geeignetes Stadion am Weserufer unterlag der SV Werder dem Allgemeinen Bremer Turn- und Sportverein (ABTS). Dieser hatte sich allerdings beim Bau des Weserstadions finanziell übernommen, so dass er es an andere Vereine, unter anderem auch an den Sportverein Werder, verpachten musste.

In der Zeit des Nationalsozialismus konnte Werder Bremen die ersten überregionalen Erfolge feiern. In der neu eingeführten Gauliga, als höchste deutsche Spielklasse, war Werder ein Gründungsmitglied Niedersachsens und gewann in den Jahren 1934, 1936,

1937 und 1942 die Gaumeisterschaft. Kurz vor Ende des Zweiten Weltkrieges musste der Spielbetrieb eingestellt werden und der Verein wurde im November 1945 sogar aufgelöst. Mit dem Zusammenschluss der zur NS-Zeit verbotenen Vereine TV Vorwärts und Freie Schwimmer 1910 wurde schließlich der TuS Werder 1945 neu gegründet. Im Jahr 1946 wurde der Verein in SV Grün-Weiß 1899 Bremen umbenannt, doch die Besatzungsmächte duldeten keine Vereine aus der NS-Zeit und die Zahl 1899 erinnerte zu sehr an den Namen des Vereins während dem Krieg, so dass die Zahl aus dem Namen entfernt werden musste. Ab sofort hieß der Verein also lediglich SV Werder Bremen.

1948 – 1963: Von der Oberliga in die Bundesliga

Nach der Gründung der Oberligen Süd und Südwest im Jahr 1945 wurden 1947 auch die Oberligen Nord und West gegründet. Von 1947 bis 1963 gehörte Werder Bremen der Oberliga Nord an, in der der Norddeutsche Meister ermittelt wurde und dieser dann in der Endrunde um die Deutsche Meisterschaft spielte.

Größter Konkurrent war der Hamburger Sportverein, der 15 Mal den Oberliga-Meistertitel holte und sich so als klare Nummer 1 im Norden herauskristallisierte. Zudem kämpfte Werder auch noch um den Status als Nummer eins in Bremen selbst, mit den Lokalrivalen Bremer SV und Bremerhaven 93. Durch die Verpflichtung des ehemaligen A-Nationalspielers Georg Knöpfle als Trainer im Jahr 1958 und weiteren Verpflichtungen erfolgreicher Spieler wie Willi Schröder kam der sportliche Erfolg. In den Jahren 1959 bis 1963 konnte sich Werder Bremen als klare Nummer zwei des Nordens etablieren, sie wurden in dieser Zeit ununterbrochen Vize-Meister der Oberliga Nord und konnten sich somit gemeinsam mit den Vereinen Eintracht Braunschweig und dem Hamburger SV für die neu gegründete Bundesliga 1963 qualifizieren. Der größte sportliche Erfolg bislang war der Gewinn des DFB-Pokals 1961 gegen den 1. FC Kaiserslautern.

Der SV Werder Bremen erhielt in dieser Zeit zwei Spitznamen: die „Sphinx des Nordens“, da die Mannschaft oft gegen vermeintlich stärkere Gegner gewann aber gegen die Schwächeren unterlag, und die „Texas-Elf“, da viele Spieler aufgrund der damaligen Verdienstobergrenze von nur 320 Mark, die nicht zum Leben ausreichte, parallel bei einem US-amerikanischen Tabakunternehmen arbeiteten.

1964 – 1971: Die erste Meisterschaft und der Pfostenbruch vom Bökelberg

Der SV Werder Bremen gehörte nicht nur zu den Gründungsmitgliedern der 1963 neu gegründeten Bundesliga, auch das allererste Tor der Bundesliga-Geschichte fiel in Bremen: der Dortmunder Spieler Timo Konietzka erzielte gegen Werder in der ersten

Minute das 0:1. Der Start in die Bundesliga war steinig, da sich im Vorfeld insgesamt sechs Torhüter des SVW nacheinander verletzt hatten und so der ehemalige nicht mehr aktive Stammtorhüter Dragomir Ilic reaktiviert werden musste. Die Saison schloss Werder mit dem zehnten Tabellenplatz ab. Allerdings nur ein Jahr später holte der Verein, im Jahr des 1000-jährigen Stadtjubiläums Bremens, seinen ersten Deutschen Meistertitel. Seit dem 17. Spieltag der Saison 1964/65 bis Saisonende war Werder unangefochten an der Tabellenspitze. Allerdings konnte sich der Verein nicht dauerhaft auf den oberen Plätzen etablieren. Es folgte ein sportliches Auf und Ab – von Platzierungen im Mittelfeld über nahe Abstiegsränge bis hin zur Vizemeisterschaft war alles dabei.

Dabei ist ein besonderes Spiel in die Geschichte des Vereins eingegangen: beim Spiel gegen Borussia Mönchengladbach am 3. April 1971 stolperten zwei Spieler ins Tor des SVW, die hölzernen Pfosten des Tores krachten und das Tor stürzte schließlich ein. In der Hoffnung auf ein Wiederholungsspiel bemühten sich die Bremer das Tor wieder aufzustellen, doch der Schiedsrichter brach das Spiel ab und gab im Nachhinein Werder beide Punkte, da Gladbach kein Ersatztor aufreiben konnte. Dies war die Geburtsstunde der Aluminiumtore.

1972 – 1980: Mit Speckflagge und Starensemble

In der Saison 1971/72 versuchte Werder wieder an vergangene sportliche Erfolge anzuknüpfen: es wurden reichlich neue Spieler gekauft und die traditionellen Trikots in den Vereinsfarben Grün und Weiß wichen den sogenannten „Speckflaggen-Trikots“, in den Bremer Landesfarben Rot und Weiß mit dem Bremer Schlüssel statt dem Werder-W auf der Brust. Durch die Unterstützung der Stadt und der Bremer Wirtschaft wurde die finanzielle Situation verbessert: Schulden wurden erlassen, der Verein wurde an den Erlösen aus den Werbeeinnahmen des Weser-Stadions beteiligt und es konnten zahlreiche Starspieler verpflichtet werden. Der große sportliche Erfolg blieb allerdings aus. Nach mehreren Trainerwechseln bewegte sich der Verein im sportlichen Mittelfeld, bis sie in der Saison 1979/80 wieder in den ursprünglichen Vereinsfarben Grün und Weiß sogar in die zweite Bundesliga abgestiegen sind.

1981 – 1987: Wiederaufstieg und Beginn der Rehhagel-Ära

Doch Werder Bremen gelang 1981 unter den Trainern Kuno Klötzer und Otto Rehhagel der direkte Wiederaufstieg in die erste Bundesliga. Die erfolgreichen Zeiten kamen zurück und zusammen mit Manager Willi Lemke und den Torschützenkönigen Erwin Kostedde und Rudi Völler konnte über Jahre hinweg eine erfolgreiche Mannschaft aufgebaut werden, die sich zum Hauptkontrahenten des FC Bayern München um die Deutsche Meisterschaft etablierten konnte. Der SV Werder verpasste in den Folgejahren nur knapp den Meistertitel und wurde in den Jahren 1983, 85 und 86 Deutscher

Vize-Meister, teilweise lediglich wegen des schlechteren Torverhältnisses. 1986 verlor Werder knapp das Meisterschaftsduell gegen die Bayern, als der sonst so sichere Schütze Michael Kutzop in der 88. Minute bei einem Stand von 0:0 einen Elfmeter an den rechten Pfosten schoss und Werder nur einen Spieltag später dem VfB Stuttgart, bei dem ein Unentschieden gereicht hätte, mit 1:2 unterlag.

1988 – 1995: Pokale und Meisterschalen – Titeljahre an der Weser

In der Saison 1987/88 holte Werder Bremen mit Spielern wie Torhüter Oliver Reck, Thomas Schaaf, Jonny Otten und Karl-Hein Riedle zum zweiten Mal die Deutsche Meisterschaft und positionierte sich neben dem FC Bayern München als die erfolgreichste deutsche Fußballmannschaft der Bundesliga. Auch im DFB-Pokal konnten Erfolge gefeiert werden: während 1989 und 90 nur das Finale erreicht wurde, konnte 1991 im Elfmeterschießen der 1. FC Köln besiegt werden. Werder Bremen wurde zum zweiten Mal DFB-Pokal-Sieger.

Auch international im UEFA-Cup konnte die Mannschaft mithalten und spielte zwei spektakuläre Spiele gegen den überragenden Titelverteidiger SSC Neapel, die in die Vereinsgeschichte eingingen. 1992 konnte schließlich mit dem Gewinn des Europapokals der Pokalsieger der größte internationale Erfolg gefeiert werden.

Bereits ein Jahr später gewann Werder zum dritten Mal die Deutsche Meisterschaft und qualifizierte sich als erster deutscher Verein für die Gruppenphase der neu eingeführten Champions League und musste sich allerdings Teams wie dem späteren Gewinner AC Mailand geschlagen geben.

1994 konnte der SVW erneut den DFB-Pokal gewinnen und hat nur knapp die Meisterschaft nach Niederlagen gegen den FC Schalke 04 und dem FC Bayern München verpasst.

1996 – 1999: Rückblick auf die Ära Rehhagel und Jahre des Übergangs

Nach 14 Jahren als Trainer des SVW wechselte Otto Rehhagel 1995 schließlich zum Rekordmeister FC Bayern München und der Erfolg der Grün-Weißen blieb aus. Statt oben mitzuspielen, landete Werder meistens nur im Tabellenmittelfeld. Nach mehreren Trainerwechseln trat in der Saison 1998/99 das Vereinspräsidium um Franz Böhmert, Klaus-Dieter Fischer und Manfred Müller unter dem Eindruck der schlechten Entwicklung geschlossen zurück und ebnete so den Weg einer Umstrukturierung des Vereins. Auch Manager Willi Lemke beendete vorerst seine Arbeit bei Werder und die gesamte Führungsmannschaft von Werder fand sich anschließend in neuen Funktionen des Vereins oder der GmbH und Co KGaA im Aufsichtsrat, im Vorstand oder in der

Geschäftsführung wieder. Als neuer Präsident und späterer Vorsitzender der Geschäftsführung wurde Jürgen Born bekannt gegeben. Im Abstiegskampf wurde der damalige Trainer Felix Magath entlassen, neuer Trainer wurde der bisherige Trainer der Amateure Thomas Schaaf. Mit neuem Trainer und Klaus Allofs als Teil der Geschäftsführung konnten die letzten Spiele gewonnen werden und Werder schaffte den Klassenerhalt. Doch nicht nur das: im DFB-Pokalfinale gegen den FC Bayern München siegte Werder sogar im Elfmeterschießen und qualifizierte sich so für den UEFA-Cup, bei dem sie das Viertelfinale erreichten.

2000 – 2004: Mit Doublegewinn zurück in die Spitze

International konnte das vierte Wunder von der Weser gefeiert werden: in der dritten Runde des UEFA-Cup gewann Werder das Rückspiel gegen Olympique Lyon mit 4:0, nachdem sie das Heimspiel der Franzosen 0:3 verloren.

Mit dem Verkauf von den jungen Spielern wie Claudio Pizarro oder Torsten Frings profitierte Werder in finanzieller Hinsicht und nach dem Karriereende von Marco Bode und Andreas Herzog entstand das neue Werder Bremen: Spieler wie Johan Micoud, Valerian Ismael, Ivan Klasnic und Ailton sorgten für den sportlichen Erfolg. Im Jahr 2003 veränderte sich der Verein strukturell: der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb wurde mit den Fußballaktivitäten des Profisports und des Leistungszentrums und den ersten Mannschaften im Handball, Schach und Tischtennis in die Werder Bremen GmbH & Co. KG aA ausgegliedert. Ab sofort besteht Werder Bremen aus dem Sport-Verein „Werder“ von 1899 e.V. und dem Wirtschaftsunternehmen Werder Bremen GmbH & Co. KG aA.

Nach der erfolgreichen Umstrukturierung sicherte sich Werder Bremen gegen den Titelkonkurrenten FC Bayern München einen 3:1-Erfolg und somit vorzeitig die deutsche Meisterschaft in München. Ailton wurde mit 28 Treffern Torschützenkönig und gekrönt wurde der sportliche Erfolg durch den Sieg im DFB Pokalfinale gegen Alemannia Aachen. 2004 holte Werder Bremen also das Double, was vorher nur dem FC Bayern München und dem 1. FC Köln gelungen war.

2005 – 2012: Sternstunden im DFB-Pokal und in der Königsklasse

Die nachfolgenden Jahre sind von Zu- und Abgängen und Rückkehrern an die Weser gekennzeichnet. Werder kann seinen sportlichen Erfolg an der Spitze der Bundesliga halten und verpflichtet für den Abgang Ailtons zum FC Schalke 04 Miroslav Klose, der nun zusammen mit Ivan Klasnic den erfolgreichen K&K-Sturm stellt. In der Bundesliga wird Bremen Dritter und in der Champions League erreichen sie das Ende der Gruppenphase und scheitern schließlich an Olympique Lyon.

In der Saison 2005/06 kehrt Torsten Frings zurück und Innenverteidiger Naldo wird verpflichtet. Werder erreicht das Achtelfinale der Champions League und scheitert schließlich nach einem Torwartfehler an Juventus Turin. In der Bundesliga wird Bremen hinter Bayern München Vizemeister und stellt mit Miroslav Klose den Torschützenkönig.

Zur Saison 2006/07 verlässt Micoud den Verein und Werder holt den Brasilianer Diego. Im internationalen Wettbewerb erwischt Bremen eine Hammer-Gruppe mit Vereinen wie Chelsea London, FC Barcelona und Levski Sofia und verpasst nur knapp das Achtelfinale. Im UEFA-Cup erreichen sie das Halbfinale und in der Bundesliga den dritten Platz, mit dem sie sich erneut für die Champions League qualifizieren können.

In der Saison 2007/08 wechselt Klose zu den Bayern, nach dem Scheitern in der Champions League erreicht Werder im UEFA-Cup das Achtelfinale. Ein Jahr später kann Werder in der Bundesliga nicht mehr oben auf spielen, sie beenden die Saison auf dem enttäuschenden zehnten Platz. In den Pokalwettbewerben sind sie dafür aber umso erfolgreicher: Platz drei der Champions League-Vorrunde, Platz zwei im UEFA-Cup-Finale und Platz eins im DFB-Pokal-Endspiel, Werder gewinnt zum sechsten Mal den DFB-Pokal.

In der Saison 2009/10 zum 111-jährigen Jubiläums des Vereins sichert sich Werder in der Bundesliga den dritten Platz und somit erneut die Qualifikation für die Champions League. In der Europa-League (ehemals UEFA-Cup) scheitern sie im Achtelfinale am FC Valencia und im DFB-Pokal am Rivalen FC Bayern München.

Die glorreichen Zeiten schienen vorbei zu sein, in der Saison 2010/11 landete Bremen nur auf dem 13. Rang und scheiterte bereits in der zweiten Runde im DFB-Pokal an den Bayern. In der Champions League waren sie gegen Gegner wie Inter Mailand und Tottenham Hotspur chancenlos und schieden als Gruppenletzter aus. In der nachfolgenden Saison verpassten sie sogar den Einzug in die zweite Runde des DFB-Pokals und erreichten in der Bundesliga lediglich den neunten Platz – zu wenig für die Qualifikation der Europa League.

Zahlreiche Spieler wie Pizarro, Wiese, Naldo, Marin und auch Manager Klaus Allofs verließen den Verein. Nachfolger wurde Thomas Eichin. Nach einer miserablen Rückrunde spielte Werder gegen den Abstieg und erreichte lediglich den vierzehnten Platz. Vom langjährigen Trainer Thomas Schaaf mitsamt der Co-Trainer trennte man sich noch vor dem letzten Spieltag einvernehmlich.

2013 – heute: Ein Neuanfang?

Als Nachfolger von Thomas Schaaf wurde im Sommer 2013 der ehemalige SC Freiburg und Bayer 04 Leverkusen Trainer und damaliger DFB-Sportdirektor Robin Dutt verpflichtet. Das erste DFB-Pokal-Pflichtspiel unter Dutt wurde verloren und Werder schied zum wiederholten Mal gleich in der ersten Runde des DFB-Pokals aus. In der Bundesliga konnten sie sich in der Saison 2013/14 nach drohendem Abstiegs-kampf auf den zwölften Tabellenplatz retten.

3.3 Die größten sportlichen Erfolge im Überblick

Deutscher Meister: 1965, 1988, 1993, 2004

Deutscher Pokalsieger: 1961, 1991, 1994, 1999, 2004, 2009

Europapokal der Pokalsieger: 1992

Super-Cup/Ligapokal: 1988, 1993, 1994, 2006

3.4 Vereinsstruktur

Werder Bremen besteht seit 2003 aus dem gemeinnützigen Sportverein „Werder“ von 1899 e. V. und dem Wirtschaftsunternehmen SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA. Der Sportverein leitet den Amateursportbereich und besteht aus den Organen Mitgliederversammlung, Wahlausschuss, Präsidium, Mitgliederversammlung der Abteilungen, Vorstände der Abteilungen, Ehrenrat und Jugendvertretung. Präsident des Vereins ist Klaus-Dieter Fischer.

Die SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA leitet die Profi-Fußballmannschaft, Vorsitzender des Aufsichtsrats ist Willi Lemke, ein weiteres Mitglied des Aufsichtsrats ist zum Beispiel Ehrenspielführer Marco Bode. Die Geschäftsführung besteht aus den drei Mitgliedern Klaus Filbry, Thomas Eichin und Klaus-Dieter Fischer. Des Weiteren gehören die Abteilungen, wie beispielsweise Finanzen, Marketing & Vertrieb, Merchandising und PR sowie die freiwilligen ehrenamtlichen Helfer, die Volunteers, zur SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA. Werder Bremen erzielte in der Saison 2012/13 einen Umsatz von fast 88 Millionen Euro, der Etat des Vereins lag bei rund 35 Millionen Euro. ⁵

⁵ Vgl. statista

4 Marketing-Mix

Der Marketing-Mix ist die „Gesamtheit steuerbarer taktischer Werkzeuge, die ein Unternehmen kombiniert und einsetzt, um auf dem Zielmarkt bestimmte erwünschte Reaktionen hervorzurufen.“ (Vgl. Kotler, Philip: Grundlagen des Marketing, 2011, 191)

Die dazu verwendeten Maßnahmen, die die Nachfrage nach dem Produkt erhöhen sollen, werden klassischerweise in vier Marketinginstrumente, die „vier Ps“ eingeteilt:

- **Produktpolitik:** Welche Produkte/Leistungen sollen wie am Markt angeboten werden?
- **Preispolitik:** Zu welchen Preisen/Konditionen sollen die Leistungen am Markt angeboten werden?
- **Platzierung (Distributionspolitik):** Auf welchen Vertriebswegen/-kanälen soll die Leistung an den Kunden gebracht werden?
- **Promotion (Kommunikationspolitik):** Welche Informations- und Kommunikationsmaßnahmen sollen eingesetzt werden um die Leistungen zu verkaufen?

4.1 Produktpolitik

Das Produkt ist die Gesamtheit aus Gütern und Dienstleistungen, die ein Unternehmen auf dem Zielmarkt anbietet. Dazu zählen das Produktportfolio, die Qualität, das Design, die Ausstattung, der Markenname, die Verpackung, der Kundendienst und die Garantie. Ziel ist es, dieses Leistungsbündel an die offenen und latenten oder unbewussten Erwartungen der Zielgruppe anzupassen und das Sortiment (Leistungsumfang) zu planen.

4.2 Preispolitik

Der Preis ist das, was die Kunden für das Produkt bezahlen. Die Hersteller empfehlen Verkaufspreise, doch der Preis wird letztlich meistens mit dem Kunden ausgehandelt. Zur Preispolitik gehören Rabatte, Kredite, Boni und Zahlungs- und Lieferbedingungen. Ziel ist es, die Preise an die Zahlungsbereitschaft der Kunden anzupassen und eine glaubwürdige und überzeugende Konditionenpolitik zu betreiben.

4.3 Platzierung (Distributionspolitik)

Die Platzierung beinhaltet alle Vertriebsentscheidungen, die das Produkt dem Kaufinteressenten zugänglich und verfügbar machen. Dazu gehören Vertriebskanäle,

Marktabdeckung, Sortiment, Angebotsorte, Lagerhaltung und Transport. Ziel ist es, das Produkt oder die Dienstleistung am Ort des Bedarfs in der „richtigen“ Menge zum „richtigen“ Zeitpunkt verfügbar zu machen.

4.4 Promotion (Kommunikationspolitik)

In der Kommunikationspolitik werden alle Aktivitäten betrieben, mit denen die Vorzüge des Produkts an die Kaufinteressenten kommuniziert werden und mit denen man diese als Kunden gewinnen will. Zu den Instrumenten der Promotion gehören Werbung, PR, Sonderaktionen, Verkaufsförderung und Bekanntheit. Ziel ist es, potentielle und bestehende Kunden über das Leistungsangebot zu informieren und Kaufentscheidungen zu beeinflussen.

Der Marketing-Mix ist die optimale Kombination der verschiedenen Marketing-Instrumente.

4.5 Die Marketing-Instrumente des FC Bayern

Produktpolitik

Das Kernprodukt eines Vereins ist die Profifußballmannschaft mitsamt der Spiele in allen Wettbewerben (Bundesliga, nationale und internationale Pokalwettbewerbe, sonstige Spiele z.B. Freundschaftsspiele). Zum eigentlichen Kernprodukt bilden sich im Rahmen der Sortimentspolitik weitere Produkte, wie beispielsweise das Merchandising, Catering oder Ticketing. Die Nachfrage nach diesen Produkten richtet sich dabei an den Erfolg der Vereine, je erfolgreicher eine Mannschaft ist, desto höher ist das Interesse und desto besser lässt sie sich auch vermarkten.

Nicht nur im Fußball, sondern auch im Basketball ist der FCB erfolgreich. Was als Projekt startete, den Basketball zu fördern und zu versuchen ihn ähnlich erfolgreich zu machen, ist zu einer erstklassigen Bundesligamannschaft gereift, die mit Sponsoren wie adidas und der Telekom, dieses Jahr den Titel der Deutschen Meisterschaft gewinnen konnte.

Weitere Produkte des FC Bayern sind beispielsweise das „FCB Banking“ und „FC Bayern Tours“. Das FCB Banking ist eine Partnerschaft mit dem Premiumsponsorpartner Hypo Vereinsbank, in der es spezielle Bankkonten und –karten gibt. Bei der „FC Bayern SparKarte“ gibt es beispielsweise für jedes zehnte Heimtor des Vereins 0,1% p.a. Zinsaufschlag und beim Gewinn der Deutschen Meisterschaft zusätzlich 5 %.

Das FC Bayern Tours Reisebüro mit dem internationalen Geschäftsreisendienstleister Hogg Robinson Germany GmbH & Co. KG (HRG) veranstaltet Sport- und Fußballreisen, Urlaubsreisen, Geschäftsreisen, Vereins- und Mannschaftsreisen und Incentives und Events aller Art. Für Fans des FC Bayern gibt es spezielle Reiseangebote zu Heim- und Auswärtsspielen im Komplettpaket mit Übernachtung und Verpflegung.

Dabei entsteht eine Win-Win-Situation für beide Seiten, der Verein kann seinen Fans einen Mehrwert bieten und die Unternehmen gewinnen zusätzliche Kunden.

Preispolitik

Preispolitische Maßnahmen finden sich vorrangig im Verkauf der Eintrittskarten, dem sogenannten Ticketing. Die Tickets für ein Heimspiel des FC Bayern reichen von 15 Euro für einen Stehplatz bis hin zu Sitzplätzen von 70 Euro, hinzukommen die Einnahmen aus den VIP-Loungen. Da Fußball eine Massensportart ist, müssen jedem Fan aus jeder sozialen Schicht bezahlbare Tickets ermöglicht werden, gleichzeitig ist der Verein daran interessiert mit dem Verkauf der Eintrittsgelder Profit zu machen und das Stadion auszulasten.

Platzierung (Distributionspolitik)

In den Fanshops erfolgt der Vertrieb der Merchandisingprodukte. Hier kann der Kunde alle möglichen Fanartikel seines Vereins kaufen, von klassischen Fan-Artikeln wie Trikots, Schals, Fahnen und Wimpel über Schmuck und Taschen bis hin zu (Dekorations-) Artikeln für die eigenen vier Wände. Der FC Bayern verfügt über einen dreisprachigen Onlineshop (deutsch, englisch und japanisch) und mehrere stationäre Geschäfte unter anderem in der Allianz Arena, am Trainingsgelände, in der Innenstadt Münchens, am Flughafen und in anderen Städten wie in Oberhausen.

Das Kernprodukt wird im Stadion angeboten. Jedes zweite Wochenende finden in der Allianz Arena die Heimspiele des FCB statt und fast immer sind sie – aufgrund der sportlichen Erfolge - ausverkauft. Den Besuchern, die in der Regel Fans des Vereins sind und somit die Zielgruppe darstellen, wird im Stadion der Zugang zum Produkt ermöglicht. Neben dem unmittelbaren Zugang zu den Fanartikeln können sie auch direkt angesprochen werden.

Promotion (Kommunikationspolitik)

Die Homepage eines Vereins ist ein kommunikationspolitisches Instrument und bietet den Fans zahlreiche Informationen über aktuelle Nachrichten der Mannschaft und die Möglichkeit Fanartikel und Tickets zu kaufen. Neben der Homepage sind auch die

sozialen Medien, allen voran Facebook, ein wichtiges Kommunikationsinstrument. Die FC Bayern-Facebookseite hat momentan 16 Millionen¹ Fans (Stand Juni 2014), aber auch die Spieler haben eigene offizielle Seiten und tragen somit zur Verbreitung der Marke bei.

Weitere Kommunikationsplattformen sind zum Beispiel der Online-TV-Kanal FCB.tv, auf dem Abonnenten exklusive Videobeiträge, Spiele, Interviews und Hintergrundberichte abrufen können oder die Vereinsapp für Smartphones, die den Fans alle Informationen für unterwegs ermöglicht.

Auch die Erschließung neuer Märkte im Ausland ist ein mögliches Kommunikationsinstrument. Der FC Bayern möchte verstärkt Präsenz in östlichen Ländern wie Japan, China und Indien zeigen und auch dort eine Fanbasis aufbauen und Fanartikel vertreiben.

Ein weiteres bedeutendes kommunikationspolitisches Instrument ist das Merchandising. Der FC Bayern München betreibt Merchandising bzw. Licensing und verfügt über mehrere stationäre Geschäfte, um die Fanartikel zu vertreiben. Durch Merchandisingmaßnahmen können die Markenbekanntheit erhöht und die Fans an den Verein gebunden werden. Es besteht eine Abhängigkeit zwischen dem sportlichen Erfolg des Vereins und der Popularität einzelner Spieler, so steigen zum Beispiel die Verkaufszahlen der Trikots bei sogenannten „Starspielern“.

Dem Thema Merchandising widme ich mich im Kapitel 6 ausführlicher.

5 Sponsoring

Im folgenden Kapitel wird auf das Thema Sponsoring eingegangen. Das Sponsoring ist ein wichtiger Bestandteil des heute so erfolgreichen Profisports. Kaum ein Verein kann es sich leisten, auf Sponsoringeinnahmen zu verzichten, selbst im Breitensport beziehungsweise Freizeitsport finden sich zahlreiche Sponsoren. Das Sponsoring bildet zusammen mit dem Merchandising und den beiden Bereichen, mediale Rechteverwertung und Spielbetrieb, die Eckpfeiler des Profisports, auf die beiden letztgenannten wird aber bewusst verzichtet und der Fokus lieber auf Sponsoring und Merchandising gelegt.

5.1 Definitionen

In der Literatur existiert bis heute keine einheitliche und allgemein anerkannte Definition des Begriffs Sponsoring.

Eine der am häufigsten zitierten Definition stammt von Manfred Bruhn. In seinem Buch „Sponsoring“ von 2010 beschreibt er Sponsoring als „die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder Medien unter vertraglicher Regelung der Leistung des Sponsors und Gegenleistung des Gesponserten verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Marketing- und Unternehmenskommunikation zu erreichen.“ (Vgl. Bruhn, 2010, 6).

In diesem Definitionsansatz steht die Förderabsicht des Sponsors stark im Vordergrund. Dieser Fördergedanke ist aber eher im Breitensport (Freizeitsport) als im professionellen Leistungssport zu finden. Gerade im Sportsponsoring geht es den Wirtschaftsunternehmen nicht vorrangig um die Förderung der Spitzensportler zur Teilnahme an den Spielen, sondern vor allem um das Teilhaben des Images der wichtigsten sportlichen Großereignisse.

Demnach liefern Hermanns/Marwitz eine weniger auf Förderabsicht bezogene Definition: „Sponsoring beziehungsweise Sportsponsoring aus der Sicht des Marketings kennzeichnet die Zuwendung von Finanz-, Sach- und/oder Dienstleistungen von einem Unternehmen (Sponsor) an eine Einzelperson, eine Gruppe von Personen oder eine Organisation bzw. Institution aus dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens (Gesponserter) gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Personen bzw. Organisation und/oder Aktivitäten des

Gesponserten auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung (Sponsorship).“ (Hermanns/Marwitz, 2008, 44f.)

Sponsoring beruht auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung und ist daher von anderen Formen der Unternehmensförderung wie Mäzenatentum oder Spenden abzugrenzen:

- Mäzenatentum: Mäzenatische Zuwendungen durch Förderer (Mäzene) sind rein altruistisch und agieren häufig diskret im Verborgenen. Rechtlich gesehen handelt es sich dabei um Schenkungen und es werden keine Gegenleistungen erwartet. Mäzene sind meist regionale Unternehmer oder Personen die Einzelsportler, Sportmannschaften oder Vereine aufgrund persönlicher Bekanntschaften oder aus regionaler Verbundenheit unterstützen. Ein berühmter Mäzen in der Bundesliga ist Dietmar Hopp der den Verein TSG 1899 Hoffenheim finanziell unterstützt.
- Spenden: Auch Spenden erfolgen aus altruistischen Motiven ohne erwartete Gegenleistung, stellen aber durch die Möglichkeit einer steuerlichen Absetzbarkeit an gemeinnützige Zuwendungsempfänger, gemäß § 10b EStG, eine attraktive Gegenleistung dar.

5.2 Ziele

Sponsoringziele können in außerökonomische und ökonomische Ziele eingeteilt werden:

Außerökonomische bzw. psychologische Ziele:

- Erhöhung bzw. Stabilisierung der Unternehmens- und Markenbekanntheit
- Veränderung oder Stabilisierung des Images
- Kontaktpflege mit geladenen Gästen (Hospitality)
- Steigerung der Mitarbeitermotivation und –identifikation durch Integration von Mitarbeitern in das Sponsorship
- Maßnahmen zur Kunden- und Mitarbeiterbindung (Eintrittskarten, Zugang zu VIP-Bereichen)
- Leistungsdemonstration von Produkten bei Zusammenhang des Produkts des Sponsors und Aktivität des Gesponserten
- Mögliche sekundäre Produktdifferenzierung in Märkten mit hoher Konkurrenz und homogenen Produkten
- Ansprache bestimmter Zielgruppen
- Demonstration von Verantwortungsbewusstsein

Ökonomische Ziele:

- Umsatz
- Absatz
- Kundenbindung
- Neukundengewinnung

5.3 Erscheinungsformen

Sponsoring kann in folgende Arten unterschieden werden: Sportsponsoring, Kultursponsoring, Soziosponsoring, Ökosponsoring, Wissenschaftssponsoring und Mediensponsoring.

Als erste Form entwickelte sich in den 1970er Jahren das Sportsponsoring, welches sich in den 1980er Jahren immer mehr etablierte. Gefolgt vom Kultur-, Sozio-, Öko- und Wissenschaftssponsoring, entstand in den 1990er Jahren das Programmsponsoring, das sich inzwischen zum Mediensponsoring mit mobiler Kommunikation, Zeitschriften- und Internetsponsoring entwickelt hat.

Sportsponsoring ist dabei der größte Bereich, mit 81,1 % ist es die am häufigsten eingesetzte Sponsoringart (Vgl. Grundlagen des Sportsponsorings, Bagusat/Hermanns, S. 460). Laut einer Umfrage von „Ipsos“ nehmen 76 Prozent der Befragten Sponsoring im Sport wahr (Studie in Dtl.; Oktober 2007; 3.000 Befragte; ab 14 Jahre).

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit möchte ich mich vorrangig auf das Sportsponsoring konzentrieren und die anderen Formen nicht näher erläutern.

5.4 Sportsponsoring

„Sportsponsoring ist eine auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung beruhende vertraglich fixierte Partnerschaft zwischen einer Organisation, Gruppe, Einzelperson oder Veranstaltung aus dem Sport und einem Sponsor, der in der Regel ein Wirtschaftsunternehmen ist.“ (Dinkel, 2002).

Durch das hohe Sportinteresse der Konsumenten und der breiten gesellschaftlichen Akzeptanz von entsprechenden Sponsoringmaßnahmen, profitieren vor allem medienpräsenste Sportarten, wie Fußball oder die Formel 1 in Deutschland.

Der Sport mit seiner breiten Palette an Betätigungsfeldern und Popularität in allen Bevölkerungsschichten bietet den Unternehmen eine attraktive Kommunikationsplattform, da er mit Tugenden wie Fairness, Teamgeist, Leistungsorientierung, Attraktivität, Dynamik und Emotionen assoziiert wird. Tugenden nach denen viele Unternehmen auch streben. Mithilfe des Medium Sports möchten sie diese Eigenschaften kommunizieren und den Zugang zu den Konsumenten finden.

In Deutschland ist die Sportart Nummer eins unangefochten der Fußball. Beim Deutschen Fußball-Bund (DFB) sind 6.851.892 Mitglieder und 25.513 Vereine registriert.⁶ Was als „Freizeit-Kicken“ begann, hat sich längst zu einem komplexen Milliardengeschäft entwickelt. In der Saison 2012/13 konnte die Bundesliga mit 2,17 Milliarden Euro einen weiteren Umsatzrekord erzielen und in allen zentralen Einnahmekategorien (Werbe-, Medien- und Spielerlöse) weitere Zuwächse verzeichnen. Mit 850 Millionen Euro an Steuern und Abgaben sind die Vereine und Kapitalgesellschaften auch ein bedeutender Steuerzahler in Deutschland.⁷

Durch den in Deutschland herrschenden hohen Bekanntheits- und Popularitätsgrad und die Fußballübertragungen im Fernsehen bietet sich eine attraktive und breite Präsentationsbasis für Unternehmen.

⁶ Stand: 22.05.2014, Quelle: <http://www.dfb.de/?id=11015>

⁷ Vgl. Bundesliga Report 2014

5.4.1 Sportsponsoring aus Sicht der Sponsoren

Für den Sponsor ist das Sportsponsoring vorrangig ein Kommunikationsinstrument um die eigenen kommunikativen Ziele zu erreichen. Dabei kann es als Basisinstrument oder unterstützend und ergänzend zu den anderen Instrumenten der Kommunikationspolitik bzw. Marketingkommunikation dienen.

Sponsoren kommen in der Regel aus dem Konsumgüter-, Investitionsgüter- und Dienstleistungsbereich. Die Unternehmensgröße spielt keine Rolle, Sponsoring wird sowohl von Großunternehmen, als auch von mittelständischen Unternehmen und Kleinunternehmen mit entsprechend unterschiedlichen geografischen Marktausrichtungen (international, national, regional, lokal) betrieben.

Zielgruppen

Hinsichtlich der Zielgruppen lassen sich im Sponsoring unternehmensinterne und unternehmensexterne Zielgruppen unterscheiden. Externe Zielgruppen sind derzeitige und potentielle Kunden, Absatzmittler und –helfer, Lieferanten, Investoren, die breite Öffentlichkeit, Multiplikatoren oder potenzielle Mitarbeiter. Interne Zielgruppen sind Mitarbeiter und Anteilseigner.

Vorteile

Aus Sicht der Sponsoren bietet das Sponsoring viele Vorteile. Es lassen sich Zielgruppen in nicht-kommerziellen Situationen ansprechen, die mit den klassischen Kommunikationsmaßnahmen kaum erreichbar sind. Durch die Ansprache der Kunden im Umfeld ihrer persönlichen Interessen und Leidenschaften, wie beispielsweise bei einem Fußballspiel ihres Lieblingsvereins, entsteht eine emotionale Assoziation mit der Marke und die Streuverluste werden reduziert, da die Besucher eines Events als Zielgruppe fokussiert werden können. Dies ermöglicht den Sponsoren eine höhere Kontaktqualität gegenüber den anderen Kommunikationsmaßnahmen.

Des Weiteren lässt sich die Aufmerksamkeit und das Image von Personen, Institutionen und Veranstaltungen aus dem Sport auf das Image des Sponsors übertragen und für Unternehmenszwecke und eigene kommunikative Zielsetzungen nutzen, bei zum Beispiel einer Präsentation eines gesponserten Sportevents durch das Fernsehen mit Interviews der gesponserten Sportlern.

Ein weiterer Vorteil ist, dass das Publikum von den kommunikativen Maßnahmen des Sponsors durch zum Beispiel die Trikotwerbung unmittelbar erreicht wird und so bestehende Kommunikationsbarrieren, wie das Werbeverbot in den öffentlich-rechtlichen Sendern nach 20 Uhr, umgangen werden können.

Sponsoring kann aber auch zu Verhaltensänderungen führen. Bestehende Kunden sind bereit für Produkte und Leistungen von Sponsoren einen höheren Preis zu zahlen und präferieren diese gegenüber anderen Firmen.

5.4.2 Sponsoring aus Sicht der Gesponserten

Aus Sicht der Gesponserten ist das Sportsponsoring ein Finanzierungsinstrument im Rahmen des Beschaffungsmarketing bzw. Fundraising.

Potentielle Gesponserte können in die Kriterien „Sportart“, „Leistungsebene“ und „Organisatorische Einheit“ eingeteilt werden. Die Klassifikation Sportart ist für das Image des Gesponserten und für das generelle Interesse des Publikums entscheidend, denn dieses stellt die maximale Zielgruppe für die Aktivitäten des Sponsors dar. Die Sportarten bieten ein breites Umfeld, es existieren von Aikido bis Yoga mehr als 200 verschiedene Sportarten und im Deutschen Sportbund (DSB) sind insgesamt 60 Sportarten mit Spitzenverbänden, wie dem DFB, vertreten.

In der sportlichen Leistungsebene kann zwischen Spitzen- oder Leistungssport und Breitensport (Freizeitsport mit Erwachsenen- und Nachwuchssport) unterschieden werden. Diese Leistungsebene beeinflusst stark die Quantität und Qualität der Zielgruppen und wird somit auch mit unterschiedlichen Imagefaktoren assoziiert. Der Breitensport ermöglicht mit der Aufgliederung in Erwachsenen- und Nachwuchssport zusätzlich die Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen. Ein Engagement im Breitensport lohnt sich, da sich in ihm diejenigen Sportler entwickeln die später den Leistungssport repräsentieren.

Letztes Kriterium ist die organisatorische Einheit. Sie wird in sportartübergreifende Organisationen, Verbände, Vereine, Mannschaften, Einzelsportler, Ausrichter von Sportveranstaltungen, Sportwissenschaftler und in Institutionen und Organisationen der Sportwissenschaften spezifiziert.

Da die Tendenz immer mehr zur Professionalisierung und Kommerzialisierung des Leistungssports geht, ist davon auszugehen, dass das Sponsoring bei Einzelsportlern wie Golf-Profi Tiger Woods oder Spitzenmannschaften der Fußballbundesliga allein aus ökonomischen Gesichtspunkten erfolgt und der alleinige Fördergedanke keine Rolle mehr spielt. Regionale Unternehmen wie Banken, Brauereien und mittelständische Unternehmen unterschiedlicher Branchen sponsern bevorzugt den Breitensport oder Randsportarten.

Durch die immer steigenden finanziellen Aufwendungen und dem kontinuierlichen Rückzug der finanziellen Unterstützung der öffentlichen Institutionen wird es für die Vereine immer schwieriger die notwendigen Ressourcen zur Aufrechterhaltung ihres

sportlichen Betriebs zu beschaffen. Der Bedarf an zusätzlichen, von externen Geldgebern zur Verfügung gestellten finanziellen Mitteln gilt sowohl für den Breitensport als auch ganz besonders für den Leistungssport. Die hohen Preisgelder und Ablösesummen sowie die teuren Sportübertragungsrechte sind teilweise nur noch mit Hilfe der Sponsoren finanzierbar.

Daher ist Sportsponsoring für die Gesponserten in erster Linie ein Finanzierungs- und Beschaffungsinstrument. Ein Finanzierungsinstrument in dem Sinne, dass die Sponsoren für die ihnen gewährten Rechte der kommunikativen Nutzung Geldbeträge zahlen, die je nach Umfang der Rechte und Bedeutung der Gesponserten bis in zweistellige Millionenbeträge reichen können und ein Beschaffungsinstrument durch die Bereitstellung von Dienst- und Sachleistungen der Sponsoren.

Die Höhe der Sponsoringeinnahmen variiert von Verein zu Verein und richtet sich dabei an Faktoren wie nachhaltig sportlichem Erfolg, Internationalität und Managementqualität. Der Rekordmeister FC Bayern München konnte im Geschäftsjahr 2010/11 im Bereich Sponsoring und Vermarktung 82,3 Millionen Euro einnehmen, was 28,3 % der Gesamteinnahmen des Bundesligisten macht. Für den FC Bayern ist Sponsoring demnach ein zentrales Finanzierungsinstrument und von großer strategischer Bedeutung. Im Spitzenfußball führt der sportliche Erfolg bzw. Misserfolg zu unmittelbaren finanziellen Konsequenzen, so ist ein Aufstieg in die nächst höhere Fußballklasse häufig mit höheren und dementsprechend ein Abstieg mit geringeren Sponsoringeinnahmen verbunden.

5.4.3 Sportsponsorarten

Innerhalb des Sportsponsorings gibt es verschiedene Arten. Neben dem Einzelsportersponsoring, bei dem die Profisportler private Werbeverträge mit Sportartikelfirmen haben und für das Tragen der Markenkleidung einen Geldbetrag erhalten, gibt es auch das Vereinssponsoring, das dem gesamten Verein zugutekommt. Die Sponsoringeinnahmen werden auf die jeweiligen Sportarten oder Mietkosten aufgeteilt und mithilfe von Maßnahmen wie Lautsprecherdurchsagen, Gewinnspielen, Autogrammstunden oder Spielfeldpräsentationen in der Halbzeitpause soll die Bekanntheit gesteigert und das Image des Sponsors verbessert werden.

Name-Sponsoring

Eine immer beliebtere Sponsoringart ist das Name-Sponsoring. Für die Vergabe des Namensrechts an einen Wettbewerb, an eine Mannschaft oder an einem Stadion erhält der Veranstalter oder Verein einen Geldbetrag vom Sponsor.

In Deutschland gibt es vor allem Kooperationen von Firmen und Vereinen bei:

- Stadien, z.B. Commerzbank Arena Frankfurt
- Vereinen, z.B. Alba Berlin
- Ligen, z.B. Toyota Handball-Bundesliga
- Events, z.B. Audi FIS Ski Weltcup
- Streckenabschnitten, z.B. Warsteiner-Kurve am Nürburgring

Während im deutschen Fußball die Namensgebung von Vereinen zu Werbezwecken verboten ist, gibt es in der Basketballbundesliga zahlreiche Mannschaften mit Sponsorennamen wie zum Beispiel Alba Berlin oder Telekom Baskets Bonn.

Im deutschen Fußball gibt es überwiegend Name-Sponsoring bei Stadien und Stadionteilen wie Tribünen oder Gebäuden. Vorreiter war der Hamburger SV, der im Jahr 2001 das Namensrecht des damaligen Volksparkstadions an den Internetanbieter AOL verkaufte, inzwischen heißt das Hamburger Stadion seit 2010 Imtech Arena.

Neben der offiziellen Bezeichnung der Sponsoringobjekte profitieren die Sponsoren auch durch weitere Verwendungen der Markenkooperation, wie zum Beispiel durch den Stadionnamen auf jeder Eintrittskarte. Die dadurch entstehende Assoziation zwischen Sponsor und Verein führt zu einer höheren Markenpräsenz, Wahrnehmung und Verinnerlichung bei den Konsumenten und somit auch zu einer höheren Markenbekanntheit, die bei den Kaufentscheidungen der Konsumenten eine große Rolle spielt.

Tabelle 1: Name-Sponsoring

Verein	Damaliger Stadionname	Heutiger Stadion-name	Jährliche Einnahmen
Bayern München	Olympiastadion (vorherige Spielstätte)	Allianz Arena	6,0 Mio. €
Borussia Dortmund	Westfalenstadion	Signal Iduna Park	5,0 Mio. €
FC Schalke 04	Glückauf-Kampfbahn, Parkstadion	Veltins-Arena	5,0 Mio. €
Hamburger SV	Volksparkstadion	Imtech Arena	4,2 Mio. €
TSG 1899 Hoffenheim	Sportplatz im Rot, Dietmar-Hopp-Stadion (vorherige Spielstätten)	Wirsol Rhein-Neckar Arena	4,0 Mio. €
Hannover 96	Niedersachsenstadion	HDI Arena	3,0 Mio. €
Eintracht Frankfurt	Waldstadion	Commerzbank-Arena	2,0 Mio. €
FSV Mainz 05	Stadion am Bruchweg (vorherige Spielstätte)	Coface Arena	2,0 Mio. €
SC Freiburg	Dreisamstadion	Mage Solar Stadion	0,8 Mio. €
1. FC Nürnberg	Städtisches Stadion, Franken-Stadion	Grundig Stadion	0,8 Mio. €
Eintracht Braunschweig	Eintracht-Stadion	Eintracht-Stadion	0,3 Mio. €
VfB Stuttgart	Neckarstadion, Gottlieb-Daimler-Stadion	Mercedes-Benz Arena	¹
FC Augsburg	Rosenaustadion (vorherige Spielstätte)	SGL arena	²
Bayer Leverkusen	Ulrich-Haberland-Stadion	BayArena	²
VfL Wolfsburg	VfL-Stadion am Elsterweg (vorherige Spielstätte)	Volkswagen-Arena	²
SV Werder Bremen	Weserstadion	Weserstadion	³
Hertha BSC	Olympiastadion Berlin	Olympiastadion Berlin	³
Borussia Mönchengladbach	Bökelbergstadion (vorherige Spielstätte)	Borussia-Park	³

¹ Der VfB Stuttgart erhält von Mercedes Benz einmalig 20 Mio. Euro für die Zeit von 2008 bis 2038.

² Zur SGL arena in Augsburg, zur BayArena in Leverkusen und zur Volkswagen-Arena in Wolfsburg sind keine Zahlen bekannt.

³ Das Weserstadion in Bremen, das Olympiastadion in Berlin und der Borussia-Park in Mönchengladbach haben keinen Sponsor.

Quellen: ⁸ Zeitungsartikel: Weser-Kurier, 03.04.2014 (Transfermarkt.de, Kicker, Handelsblatt), <http://www.mopo.de/fussball,5067054,8516278.html>

Eine Möglichkeit für Werder Bremen?

Während fast alle Bundesligavereine bereits ihren Stadionnamen verkauft haben und so jährlich Millionenbeträge erhalten, gehört Werder Bremen zu den drei Vereinen in der Bundesliga, die sich den Luxus leisten den Stadionnamen nicht anzutasten. Spitzenreiter beim Naming-Right Verkauf ist der FC Bayern München, der vom Versicherungskonzern Allianz noch bis zum Jahr 2035 jährlich sechs Millionen Euro erhält. Inwieweit sich ein Verkauf des Stadionnamens für Werder Bremen lohnt, muss geprüft werden. Das „Hauptproblem“ ist, dass das Weser-Stadion Eigentum der Bremer Weser-Stadion GmbH ist, an der je zur Hälfte Werder und die Stadt beziehungsweise die Bremer Wirtschaftsförderung beteiligt sind. Bei einem Verkauf des Stadionnamens könnten sich die Einnahmen auf die beiden Partner verteilen, möglich wäre auch die Einnahmen als Sondertilgung zum Abbau der Verbindlichkeiten zu nutzen. In einem Interview mit der Sponsorenfachzeitschrift SPONSORS⁹ erklärt Oliver Rau, Direktor Marketing und Vertrieb bei Werder Bremen, dass die Einnahmen durch den Verkauf des Stadionnamens zunächst der Bremer Weser-Stadion GmbH und nicht Werder Bremen selbst zugutekommen würde.

Einnahmen im Bereich von Bayern, Dortmund oder Schalke sind bei Werder nicht zu erwarten, vielmehr würden sich die Beträge im Bereich Hannovers oder Frankfurts bewegen. Ein Verkauf des Stadionnamens lohnt sich demnach für Werder Bremen nur dann, wenn es sich um eine längere Laufzeit und größere Geldsumme handelt, so Rau.

Fraglich ist auch wer als Partner in Frage kommt. Werder hat ein großes Sponsorennetz mit zahlreichen Sponsoren wie Nike, Wiesenhof und Volkswagen. Auch was mit dem Engagement der aktuellen Stadionpartner EWE und swb passiert, die sich beim damaligen Stadionumbau maßgeblich beteiligten, ist fraglich.

⁹ Vgl. SPONSORS, Ausgabe Juni 2014

Neben einigen Befürwortern des Naming-Right Verkaufs gibt es auch zahlreiche Gegner die den exklusiven Namen des Weser-Stadions behalten möchten. Allen voran kämpft die Fangruppierung „Fanbündnis Bremen“ für den Erhalt des Stadionnamens mit verschiedenen Aktionen wie Flyerverteilungen oder eindeutigen Bannern bei Heim- und Auswärtsspielen der Mannschaft. Nach Meinung der Fangruppierung lohnt sich ein Verkauf des Namens nicht, nach einer Kostenrechnung (50:50-Verteilung der Einnahmen zwischen dem Verein und der Stadt, dem Abzug des finanziellen Engagements der Stadionpartner EWE und swb und den aufkommenden Kosten für Änderungen der Beschilderungen in der Stadt und dem Stadion) bleibt dem Verein (fast) nichts mehr übrig. Für die Fans von Werder Bremen ist das Weser-Stadion zudem ein wichtiger Identifikationsfaktor, den sie nicht aufgeben möchten und rufen daher den Vorstand des Vereins dazu auf, den „wahren Wert des Vereins – die Bindung von Fans an ihren identifikationsstarken Verein – weiter zu stärken“.

Unter Berücksichtigung all der Faktoren sollte über einen möglichen Verkauf des Namens also nochmal dringend nachgedacht werden und eventuell erfolgreichere Zeiten des Vereins abgewartet werden.

Trikotwerbung

Im Profifußball ist die Trikotwerbung die häufigste Sponsoringmaßnahme, kaum ein Verein läuft ohne Werbung für den Hauptsponsor auf. Nach § 15 der „Richtlinie für die Spielkleidung und die Ausrüstung“ der Fußballbundesliga kann ein Verein „in jedem Wettbewerb einen Trikotsponsor (juristische oder natürliche Person) benennen, für dessen Unternehmen, Produkte oder Dienstleistungen er auf dem Trikot werben darf.“ Im Laufe einer Saison sind bis zu zwei verschiedene Werbemotive erlaubt, die jedoch nicht während eines Spiels gewechselt werden dürfen. Die Trikotwerbung, auf der nur eingetragene Marken des Sponsors platziert werden darf, darf unter keinen Umständen „gegen die im Sport gültigen Grundsätze von Ethik und Moral, die gesetzlichen Bestimmungen oder die guten Sitten verstoßen.“ Werbung für stark alkoholische Getränke (Alkoholgehalt über 15%), Tabakwaren, Tabakwaren-Hersteller, mit religiösem, politischem oder rassistischem Inhalt oder zu Gunsten von Sekten ist unzulässig. Im Laufe der Saison darf der Trikotsponsor nur aus wichtigen Gründen und mit schriftlicher Zustimmung der DFL gewechselt werden.

Als Vorreiter des Trikotsponsorings in der Fußballbundesliga gelten der Kräuterlikörhersteller Jägermeister und der Fußballclub Eintracht Braunschweig. In den 1970er Jahren unterstützte der Unternehmer Günter Mast den finanziell stark angeschlagenen Bundesligaverein Eintracht Braunschweig mit dem Vorschlag der werblichen Nutzung der Spielertrikots mit finanzieller Gegenleistung. Um das damals vorherrschende Werbeverbot auf den Spielertrikots zu umgehen, wird kurzerhand das Vereinssymbol, der

Löwe im Wappen, durch das Unternehmenslogo von Jägermeister, dem röhrenden Hubertushirsch, ersetzt. Anfänglich stimmt der DFB der Umgestaltung des Logos zu, bis der damalige DFB-Chef Hermann Gösmann erkennt, dass es sich um ein Firmenzeichen handelt. Es folgen ein Werbeverbot und ein Rechtsstreit zwischen dem DFB und Eintracht Braunschweig, bis der Bundesligist per einstweiliger Verfügung und einem verkleinerten Wappentier seine modifizierten Trikots durchsetzen kann. Am 28. Februar 1973 genehmigt der DFB schließlich im Rahmen einer Neuregelung für die Werbung auf der Spielerbekleidung das Trikotsponsoring für die Bundesliga und bereits in der Saison 1979/80 spielen alle 18 Bundesligisten mit einem Sponsorenwerbezug auf den Trikots. Inzwischen haben sich die Sponsoringinvestitionen vehement verändert: den damaligen sieben Millionen Mark stehen heute 130 Millionen Euro gegenüber.

Die Trikotsponsoren des FC Bayern München im Überblick:

1974 – 1978: adidas (Sportartikelhersteller)

1978 – 1984: Magirus-Deutz bzw. Iveco (Automobilhersteller)

1984 – 1989: Commodore (Elektronik und Computer)

1989 – 2002: Opel (Automobilhersteller)

Seit 2002: Deutsche Telekom (Telekommunikation)

Die Trikotsponsoren des SV Werder Bremen im Überblick:

1976 – 1978: Norda (Fischkonserven)

1978 – 1981: Pentax (Fotoapparate)

1981 – 1984: Olympia (Büromaschinen)

1984 – 1986: Trigema (Sportbekleidung)

1986 – 1992: Portas (Türen-Renovierung)

1992 – 1997: dbv-Winterthur (Versicherungen)

1997 – 2000: o.tel.o (Telekommunikation)

2000 – 2001: QSC (Telekommunikation)

2001 – 2002: kein Trikotsponsor

2002 – 2004: Young Spirit (Schuhe und Bekleidung)

2004 – 2006: KiK (Textil-Discount)

2006 – 2007: bwin (Sportwetten)

2007 – 2012: Citibank bzw. Targobank (Finanzdienstleister)

Seit 2012: Wiesenhof (Geflügelzucht)

Ausrüsterverträge

Neben dem Trikotsponsoring sind auch die Ausrüsterverträge eine wichtige Einnahmequelle für die Vereine. Die Sportartikelhersteller rüsten die Vereine mit Trikotsätzen, Schuhen, Bällen und anderer Trainingskleidung aus. Die Hauptausrüster der Bundesligavereine sind adidas (6 Vereine), Nike (5) und Puma (3). Aber auch Jako (3) und Kappa (1) spielen eine immer größere Rolle.

Damit sich die Fans auch mit dem Ausrüster identifizieren können, gibt es klare Grenzen. Beispielsweise ist es nicht möglich, dass ein Sportartikelhersteller zwei Vereine ausrüstet zwischen denen es klare Feindschaften gibt, wie zum Beispiel Borussia Dortmund und Schalke 04.

Den Spielern und Mitarbeitern eines Vereins ist es untersagt, Kleidung anderer Ausrüstertfirmen zu tragen. Wie wichtig das Tragen des offiziellen Ausrüsters ist, lässt sich besonders gut im Fall Mario Götze darstellen. Mario Götze wechselte im Sommer 2013 für 37 Millionen Euro von Borussia Dortmund zum FC Bayern München. Bei seiner offiziellen Vorstellung auf der Pressekonferenz in München trug der Profifußballer ein T-Shirt seines Privatausrüsters Nike – sehr zum Entsetzen von FC Bayern-Sponsor Adidas. Nike-Konkurrent Adidas ist nicht nur Hauptpartner der Bayern sondern auch Anteilseigner der FCB-Fußball-AG und ist seit 1965 ununterbrochen Ausrüster des FC Bayern München.

Wie viele andere Spitzensportler, zum Beispiel Bayernstar Franck Ribéry, ist auch Mario Götze ein Testimonial des Sportartikelherstellers Nike. Für seinen Privatsponsorvertrag soll Götze rund 1,4 Millionen erhalten. In seiner Freizeit trägt er demnach Artikel seines Ausrüsters Nike, auf offiziellen Terminen des FC Bayern München, dürfen die Spieler allerdings keine Kleidung anderer Sportmarken als adidas tragen. Dies ist vertraglich geregelt.

Neben Götze leistete sich auch Neuzugang Jan Kirchhoff diesen Fauxpas. Der Verein mitsamt den Spielern hat sich bei Partner Adidas entschuldigt, die Spieler mussten eine Geldstrafe zahlen, die Flutopfern zugutekommen sollen.

Bandenwerbung

Die Bandenwerbung zählt nach der Trikotwerbung zu den bekanntesten und wichtigsten Formen des Sportsponsorings und ist heutzutage aus Fußballstadien nicht mehr wegzudenken. Für die bestgeeignetste Darstellung ihrer Werbung haben die Sponsoren viele Anforderungen. Für eine einwandfreie Sicht der Zuschauer auf die Werbung müssen die Banden beispielsweise in einem bestimmten Neigungswinkel zum Kamerawinkel stehen, um die Reflektionen des Flutlichtes oder der Sonne zu begrenzen und die Zuschauer sowohl auf der Tribüne als auch vor dem Fernseher nicht zu blenden. Dabei spielt die Verwendung geeigneter Materialien eine wichtige Rolle, die zusätzlich strengen Sicherheitsbestimmungen, wie dem Brandschutz, obliegt. In der heutigen Zeit haben sich die Sehgewohnheiten der Zuschauer verändert, aufgrund der Flut an Bildern im Alltag und in den Medien wird die selektive Wahrnehmung immer wichtiger. Ein schlichter Banner reicht daher nicht mehr aus – vielmehr müssen sich die Sponsoren abheben. Es ist aber auch wichtig, die Zuschauer nicht durch Anzahl und Größe der Flächen und durch verschiedene Animationen und Rotationen mit Reizen zu überfordern. Studien haben gezeigt, dass gut strukturierte Bandenbilder mit klaren Botschaften die höchste Wahrnehmung erreichen. Demnach erzielen nur dominante Sponsorenauftritte mit mindestens 20 Minuten Sichtbarkeit pro Sendestunde im Umfeld von sechs bis maximal acht Sponsoren die gewünschte Wirkung.

Pro Fußballplatz lassen sich rund 240 laufende Meter entlang der Seitenlinie positionieren. Des Weiteren sind auch zweite Bandenreihen und zusätzliche Eck- und Off-Banden üblich. Es gibt verschiedene Arten der Bandenwerbung:

Drehbanden

Die Drehbanden sind besonders vielseitig und bieten das größte Einnahmepotential. Durch die Rotation der Banden sind mehrere Motive möglich und es können sich mehrere Sponsoren eines Vereins eine Rotation teilen, die abwechselnd die Werbung der Firmen zeigt. Es ergeben sich zahlreiche Kombinationsmöglichkeiten, zum Beispiel kann der Hauptsponsor eine eigene Rotation erhalten, während sich andere Sponsoren eine Bande teilen und deren Werbung nebeneinander angezeigt wird. So bieten sich einem Verein zahlreiche Möglichkeiten, die sich bequem per Computer steuern lassen. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Rotation zusätzliche Aufmerksamkeit erzielt, das Auge kann sich dem Motivwechsel nicht entziehen und blickt automatisch auf das neu eingeblendete Motiv. Es sind unterschiedliche Bauweisen und Größen möglich, die Banden können zum Beispiel für eine brillantere Darstellung hinterleuchtet sein oder es lässt sich, wenn die Bande im Raum steht, auch die Rückseite bewerben.

Radialbande

Eine immer weiter verbreitete Version ist die Radialbande. Sie erreicht durch ihre Krümmung eine um 40 bis 50 % größere Darstellungsfläche, die durch die geringere

Reflektierung und die plastische, räumliche Wirkung eine erhöhte Aufmerksamkeit erzielt.

Statische Banden

Statische Banden, die nur ein Sponsor-Motiv pro Fläche zeigen, wurden früher schon eingesetzt und spielen auch heute noch eine bedeutende Rolle. Neben den Softbanden gibt es auch mobile und jederzeit austauschbare Reiter, die aus Hartfaser- oder Aluminiumplatten bestehen und an Klappgestellen angebracht werden.

Doppelbanden

Doppelbanden bestehen aus zwei hintereinander stehenden Banden. Bei Bildern aus der Perspektive der Führungskamera entsteht bei den Fernsehzuschauern der Eindruck einer überdimensionalen Werbefläche, die zu einer besseren Visualisierung und höheren Aufmerksamkeit führt.

Videobanden

Die elektronischen Banden sind mit der LED-Technologie ausgestattet und sorgen durch die Bewegung für erhöhte Aufmerksamkeit bei den Zuschauern. Einer Studie der Kölner Sponsoringberatung „Sport+Markt“ zufolge, erinnerten sich bei 300 befragten Fernsehzuschauern einen Tag nach einer Fußballübertragung fast doppelt so viele an die Werbung auf den LED-Banden als an die auf herkömmlichen Banden.

Eine weitere Studie der Macromedia Fachhochschule der Medien in München zeigt, dass die Probanden nicht nur öfter auf die LED-Banden schauten (58 Mal zu 37 Mal auf die Rollbande) sondern diese auch wesentlich länger betrachteten (durchschnittlich 26 Sekunden (6,1 Prozent gegenüber 5 Prozent).

Die Videobanden bieten einige weitere Vorteile. Es werden Einnahmesteigerungen um 20 bis 30 Prozent gegenüber den anderen Bandenarten erwartet und die elektronischen Anzeigen sind flexibler und ermöglichen Platzierungen aktueller Werbebotschaften.

Allerdings lohnt sich die Reklame nur für Firmen die bundesweit Aufmerksamkeit erzielen wollen und der Nutzungsaufwand ist wesentlich höher. Zudem sind sie auch noch deutlich teurer, daher setzen bisher nur wenige Vereine der Fußballbundesliga auf die LED-Banden.

Virtuelle Bandenwerbung

Eine neue Art ist die virtuelle Bandenwerbung, bei der auf einer Bande zur gleichen Zeit virtuell mehrere Werbebotschaften abgebildet werden können. Die Banden können mehrfach überblendet werden und so Werbung für andere Regionen oder Länder geschaltet werden. Während eines Spiels läuft dann beispielsweise im deutschen Fernsehen andere Werbung als im Chinesischen. So können deutlich mehr Sponsoren ihre

Werbung auf den Banden schalten. Allerdings bedeutet dies auch einen enormen technischen Aufwand, den bisher kein Anbieter reibungsfrei gewährleisten kann. Die Technik ist noch nicht ausgereift, beispielsweise ist eine Überblendung kaum in Echtzeit oder nur über die Führungskamera möglich.

Sponsorenübersicht FC Bayern München

Tabelle 2: Sponsorenübersicht FC Bayern München

Hauptpartner:	Telekom, adidas, Audi, Allianz
Premium Partner:	HypoVereinsbank, Imtech, Lufthansa, MAN, Paulaner, Samsung, Yingli Solar
Classic Partner:	Adelholzener, Bayern3, Coca-Cola Zero, Ehrmann, Flyeralarm, Henkel, Hublot, Lego, Nestlé Schöller, s.Oliver, Schaeffler, Siemens, spg Starwood preferred Guest, Thomas Sabo, Trentino, viagogo

Mit der Deutschen Telekom AG hat der FC Bayern einen großen Sponsorenpartner an seiner Seite. Medien zufolge, soll der Verein von dem Telekommunikationskonzern jährlich 20 Millionen Euro erhalten. Neben dem Engagement als Hauptsponsor des FC Bayern München, ist die deutsche Telekom AG auch Premiumpartner der Männer- und Jugendnationalmannschaften des DFB sowie Vertriebs- und Content-Partner der Bundesligavereine Hamburger SV, Borussia Dortmund und Borussia Mönchengladbach.

Beim FC Bayern ist der Telekommunikationskonzern Trikotsponsor und wirbt zusätzlich auf Banden und mit einer in der Bundesliga einmaligen Werbeaktion. Bei Heimspielen bildet eine Gruppe von Stadionbesuchern in weißen Gewändern auf der Gegentribüne nahe der Eckfahne den Buchstaben „T“. Das Telekomlogo benötigt 58 Personen, die in der Regel Auszubildende der Deutschen Telekom sind. Für die Aktion werden sie vom Unternehmen mit weißem Poncho und Cap ausgestattet und dürfen per Freikarten ein Heimspiel des FC Bayern München sehen. Diese eher ungewöhnliche Werbeaktion bringt dem Unternehmen eine zusätzliche Werbefläche.

Zusätzlich veranstaltet die Telekom noch den Liga Total Cup, der ein Beispiel für das Sponsoring von Sportveranstaltungen in der Bundesliga ist. Der jährlich stattfindende Wettbewerb besteht aus vier Bundesligisten, die kurz vor Start der neuen Saison um den Titel des Cupsiegers spielen.

Auch mit adidas hat der FC Bayern einen starken wirtschaftlichen Partner an seiner Seite, die Partnerschaft besteht ununterbrochen seit 1965. Der Sportartikelhersteller war der erste Trikotsponsor des Vereins und ist bis heute offizieller Ausrüster. Zudem ist der Konzern noch anteilig an der FC Bayern München AG beteiligt.

Sponsorenübersicht SV Werder Bremen

Tabelle 3: Sponsorenübersicht SV Werder Bremen

Hauptsponsor:	Wiesenhof
Ausrüster:	Nike
Top-Sponsoren:	Targobank, Volkswagen, AbInBev, Tipico, EWE AG
Co-Sponsoren:	Mondeléz, cewe print, Ramada
Partner-Sponsoren:	VILSA Brunnen, AOK, Brötje Heizung, Lloyd Shoes, BLG Logistics, Zillertal.at, Molkerei Ammerland, Coca-Cola Zero, Friebe
Werbebanden-Partner:	HanseLifter, Allgeier IT Solutions, Bauhaus, Paddock's, IN-Software, Hansa-Flex, SiG Solar, Sport2000, Maurice Lacroix, Turkish Airlines
Team 11-Sponsoren:	Hol' Ab, BLG Logistics, OHB Technology, swb, WESER-KURIER, dodenhof, Möbelhaus Meyerhoff, ÖVB Versicherungen, Radio Bremen, Friebe
Regio-Sponsoren:	Küstengold, Roy Robsen, City Airport Bremen, CinemaxX, emkon., Robert C. Spies
Supplier:	MAN, WerderSports, Panasonic, Rauch, Comkopie, RehaZentrum Bremen, Klimahaus Bremerhaven, Langnese
Stadionpartner:	Weserstadion, EWE AG, swb

Werder Bremen hat zahlreiche Sponsoren, polarisiert aber auch mit ihnen. Der aktuelle Hauptsponsor Wiesenhof steht unter Kritik mit dem Vorwurf der Massentierhaltung und Tierquälerei. Die Reaktion der Fans zeigte sich in Unmut, Demonstrationen, Boykott der Trikots und Mitgliedschaftsaustritten.

5.4.4 Zukunftsperspektiven

Sponsoring als Instrument der strategischen Markenführung wird in der Unternehmens- und Markenkommunikation durch die zunehmenden Wirkungsprobleme klassischer Formen der Kommunikation, hervorgerufen durch generelle Informationsüberlastung und zunehmende Reaktanzen der Zielgruppen, immer wichtiger. Die Unternehmen werden daher künftig immer mehr auf eine steigende Professionalisierung und Effizienzorientierung achten und versuchen den Sponsoringeinsatz mit den anderen Kommunikationsinstrumenten professionell abzustimmen.

Das Sponsoring hat sich heute neben dem Ticketing und der Vermarktung der Medienrechte zu einer zentralen Einnahmesäule der Bundesligisten etabliert. In der Saison 2011/12 erwirtschafteten die Bundesligavereine Sponsoringeinnahmen von über einer halben Milliarde, was einem Anteil von über einem Viertel an den Gesamterlösen der Vereine entspricht (Vgl. DFL Bundesliga Report 2013).

Die Fußballbundesliga ist für die Unternehmen durch das durchweg stark ausgeprägte Fußballinteresse in allen Gesellschaftsschichten, der medialen Verbreitung in allen Mediengattungen, den ausverkauften Stadien und dem sportlich ausgeglichenen Wettbewerb besonders attraktiv und durch ein Sponsoring-engagement erhoffen sie sich davon zu profitieren.

Sponsoring 2.0

Während noch vor wenigen Jahren das Sponsoring in der Bundesliga vor allem aus Stadionwerbung, Trikotsponsoring und Kommunikation in Offline-Medien bestand, werden die Online-Maßnahmen heute immer wichtiger. Sponsoren sind auch auf den digitalen Kommunikationsplattformen der Vereine, wie der Homepage, Mobile App oder dem Social Media-Auftritt vertreten. Mittlerweile investieren einige Sponsoren in der Bundesliga wie der Online-Lieferservice „Lieferheld“ bis zu 90 Prozent ihres Rechtebudgets in die digitalen Maßnahmen. Durch Fan-Abstimmungen zur Wahl des Spieltagshelden ist Lieferheld beispielsweise inhaltlich auf den Vereinsseiten, Videowänden in den Stadien, mobilen Bannern in den offiziellen Vereinsapps und Vereinshomepages eingebunden. Mit Gutschein-Codes und Produktverlinkungen soll zusätzlicher Traffic auf der Unternehmenshomepage generiert werden.

Die Rahmenbedingungen sind zum einen, dass bereits eine Partnerschaft zwischen dem Sponsor und dem Verein bestehen muss, die kommerziellen Posts Mehrwerte für die Fans in Form von Gewinnspielen oder Rabatt- oder Gutscheinaktionen beim Verkauf von Merchandisingartikeln bieten müssen. Bei Posts sollten immer erst der Inhalt und nicht der Sponsor oder sein Produkt im Vordergrund stehen. Des Weiteren ist der

Absender eines Posts immer der Verein selbst, der mit dem Sponsorpartner lediglich Inhalt und Zeitpunkt der Nachricht abstimmt.

Bei kommerziellen Posts besteht auch immer die Gefahr sogenannter „Shitstorms“ und allgemeiner Fankritik. Bundesligist Borussia Dortmund hat daher die Anzahl der Posts in den sozialen Medien gesenkt, seit der Saison 2010/11 haben sich die Umsätze aus der Online- und Social-Media-Vermarktung verdreifacht und Beträge im einstelligen Millionen-Euro-Bereich beschert.

Die Vereine können durch die Aktivität in den sozialen Medien nicht nur gesteigerte Umsätze verzeichnen, inzwischen haben sich die neuen Medien auch zu einem Kommunikationskanal entwickelt, die mit exklusiven Infos, die nur dort veröffentlicht werden, zahlreiche neue Besucher auf die Seiten locken.

6 Merchandising

Neben dem Sponsoring ist das Themengebiet Merchandising das zweite große Thema, auf das ich näher eingehen möchte. Profivereine können wie beim Sponsoring nicht auf Merchandising verzichten. Die Produktpalette der Vereine ist riesig, sie reicht bis zu mehreren hundert verschiedenen Artikeln für Fans. Dabei werden Rekordumsätze verbucht.

6.1 Definitionen

Bei der Definitionssuche fällt auf, dass der Begriff in der Literatur und Praxis nicht einheitlich definiert wird. Zum einen liegt das daran, dass es zeitlich und örtlich – im amerikanischen und im deutschen Sprachraum – unterschiedliche Auffassungen und Definitionen gibt und es zum anderen keine klare Grenze zum Begriff Licensing gibt, der oftmals synonym zu Merchandising verwendet wird.

Um den Begriff Merchandising näher zu definieren, gibt es unterschiedliche Ansätze:

- allgemeine Definitionen
- betriebswirtschaftliche Definitionen
- juristische Definitionen
- Neuere Definitionen

6.1.1 Allgemeine Definitionen

Ursprünglich kommt der Begriff Merchandising aus dem amerikanischen Sprachgebrauch und bedeutet allgemein übersetzt soviel wie „Warenhandel treiben“ und „Handelsgüter verkaufen“ und umfasst daher alle unternehmerischen Tätigkeiten einer Handelsunternehmung.

Im deutschen Sprachgebrauch ist der Begriff enger eingegrenzt und wird hier weitestgehend als Element der Verkaufsförderung des Handels verstanden. Im *dtv-Lexikon* wird Merchandising als „Sammelbegriff für absatzschaffende und umsatzbeschleunigende Unternehmertätigkeiten“ definiert.¹⁰ *Meyers Großes Taschenlexikon* definiert den Begriff folgendermaßen: „Bezeichnung für umfassende, auf die Ware bezogene Aufgaben der Handelsbetriebe mit dem Ziel, einen maximalen Absatz zu erreichen; im engeren Sinne alle Maßnahmen im Zusammenhang mit der optimalen Warenplatzierung und –repräsentation, im weitesten Sinne Aufgaben der Warenlogistik (...) sowie die gesamte Warenwirtschaft im Einzelhandel.“¹¹

6.1.2 Betriebswirtschaftliche Definitionen

Ähnliche Definitionen findet man in der Betriebswirtschaftslehre. Sowohl im *Duden* als auch im *Gabler Wirtschaftslexikon* wird Merchandising als die „Gesamtheit der verkaufsfördernden Maßnahmen und Aktivitäten des Herstellers einer Ware im Handel (Tätigkeiten am Regalplatz wie Warenplatzierung, Einräumen der Ware, Preisauszeichnungen, Produktgestaltung, Werbung, Kundendienst etc.)“¹² definiert.

Vahlers Großes Wirtschaftslexikon beschreibt Merchandising im Handel als „Konzept der optimalen Warenpräsentation und Kommunikation am Verkaufspunkt (...), in einer weiteren Abgrenzung sind Merchandiser der Industrie zuständig für die Verwirklichung von Angebots- und Akquisitionsideen.“¹³

Eine Abgrenzung zum Marketing sehen Joachim H. Bürger und Friedrich R. Berlemann in ihrem Buch *„Merchandising, die hohe Schule des Handelns“*: „Marketing ist die Religion, mit der die Hersteller ihre Aufgaben von der Produktion bis zur Schwelle im Handel wahrnehmen. Merchandising ist die Religion, mit der der Handel die von ihm präferierten Produkte der Industrie in die Warenkörbe der Konsumenten befördert.“¹⁴

6.1.3 Juristische Definitionen

In der juristischen Literatur existieren ebenfalls unterschiedliche Definitionsansätze. Hierbei ist auffällig, dass die Begriffe Merchandising und Licensing ineinander über gehen.

Für den Marketingprofessor *Fritz Scheuch* ist Merchandising „ein Sonderfall der Markenpolitik, der vorliegt, wenn der Markeninhaber weder als Hersteller noch als Händler auftritt. Dabei sind Marken(rechte) Nebenprodukte grafischer, künstlerischer, filmschaffender oder ähnlicher Tätigkeiten.“ Der Medienrechtsexperte *Christian Schertz* versteht Merchandising als „die umfassende, neben die jeweilige Primärverwertung tretende Sekundärvermarktung von populären Erscheinungen, insbesondere fiktiven Figuren, reale Persönlichkeiten, Namen, Titeln, Signets, Logos, Ausstattungselementen, Designs und Bildern außerhalb ihres eigentlichen Betätigungs- und Erscheinungsfeldes durch den Berechtigten selbst oder durch Einräumung von Rechten und sonstigen Besitzständen an Dritte zur wirtschaftlichen Verwertung zum Zwecke des Absatzes von Waren und Dienstleistungen einschließlich der Verkaufsförderung und Werbung.“¹⁵

¹⁰ Vgl. DTV (DTV-Lexikon, 1995)

¹¹ Vgl. Meyers (Meyers Großes Taschenlexikon, 1995)

¹² Vgl. Springer Gabler Verlag (Gabler Wirtschaftslexikon) online

¹³ Vgl. Vahlen (Vahlers Großes Wirtschaftslexikon, 1994)

¹⁴ Vgl. Bürger, J.H./Berlemann, F.R. (Merchandising, 1991), S. 13

¹⁵ Vgl. Schertz, C. (Merchandising, 1997), S. 10 f.

6.1.4 Neuere Definitionen

In jüngeren Definitionen werden unter Merchandising sämtliche Maßnahmen der Absatzförderung verstanden, die der Hersteller beim Handel ergreift. Werbemittel und Streuartikel, wie beispielsweise Kugelschreiber, Feuerzeuge und ähnliches, die das Markenzeichen des Hauptprodukts tragen werden zum Beispiel ohne Gewinnerzielung verschenkt beziehungsweise zum Selbstkostenpreis in Umlauf gebracht, mit dem Ziel die Markenbekanntheit zu steigern.

6.1.5 Abgrenzung zu Licensing

Der Begriff Licensing wird in Gablers Wirtschaftslexikon folgendermaßen definiert: „Befugnis, das (patentierte) Recht eines anderen (partiell oder insgesamt) gewerblich zu nutzen, v.a. im Urheber-, Patent-, und Gebrauchsmusterrecht. (...), alle mit der vertraglich fixierten Erlaubnis zur Nutzung von Urheberrechten und/oder mit Know-how-Überlassungsabkommen verbunden (insb. absatzmarktorientierten) Planungen und Handlungen des Lizenzgebers.“¹⁶

Demnach ist Licensing die kommerzielle und gewinnorientierte Nutzung einer Beliebtheit auf Basis einer Lizenzvergabe. Ziel ist es, Produkte, Firmen und/oder Marken emotional zu positionieren und den Absatz dadurch zu steigern. In einem Lizenzvertrag legen die beiden Vertragspartner, also Lizenzgeber und –nehmer, fest, um welche Rechte und finanziellen Konditionen es sich handelt.

6.1.6 Sportmerchandising

Merchandising ist ein wichtiger Bestandteil des Profisportgeschäfts. Nach Rohlmann ist Sportmerchandising die „Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Anhänger gerichteten Aktivitäten einer Person oder Gruppe, von Vereinen, Verbänden/Institutionen oder besonderen Ereignissen bzw. Projekten im Sport mit dem Ziel, eben diese einem Markenartikel gleich in Form spezieller Angebote zu vermarkten. Dadurch sollen zusätzliche Einnahmen generiert und eine besondere Bindung zu den Anhängern auf- und ausgebaut werden. Besonders wichtig sind dabei auch die kumulativen Effekte eines systematischen vernetzten Merchandisingkonzepts im Sinne der Markenpflege des sportlichen Bezugsobjektes.“ (Vgl. Rohlmann, 1998, S.16).

¹⁶ Vgl. Gabler (Gablers Wirtschaftslexikon, 1993), S. 2123 f.

Beim Merchandising werden also alle Fanartikel eines Vereins kreiert, hergestellt und vertrieben. Dabei können drei verschiedene Vertriebsformen unterschieden werden: Merchandising, Licensing und Komplettvermarktung. Beim Merchandising vertreibt der Verein die Fanartikel komplett selbst oder tritt teilweise Produktlizenzen an Dritte ab. Dabei wird lediglich die Produktion an erfahrene Unternehmen abgegeben, den Vertrieb übernimmt der Verein und auch das Vermarktungsrisiko bleibt beim Verein. Beim Licensing hingegen, wird der Vertrieb komplett an die produzierenden Unternehmen abgegeben, die die Fanartikel selbst vertreiben. Für jeden verkauften Artikel zahlen die Unternehmen einen Festbetrag oder eine bestimmte Gebühr pro Artikel. Bei der Komplettvermarktung werden die Rechte an den Fanartikeln gegen eine Gebühr an externe Agenturen abgegeben und die Erlöse werden aufgeteilt.

6.2 Das Merchandisinggeschäft

Das Geschäft mit den Merchandising-Artikeln ist äußerst lukrativ. Viele Fußballfans bekennen sich nicht nur im Stadion durch das Tragen des Trikots und Fanschals zu ihrem Verein, sondern auch in den heimischen vier Wänden und im Freizeitlook. Viele Fußballvereine haben daher eine breite Produktpalette an Fanartikeln, die von sämtlichen Gebrauchsgegenständen und Dekorationen für Zuhause wie Geschirr, Handtüchern, Bettwäsche und Wandbildern bis hin zur Bekleidung wie T-Shirts, Pullover und Jacken in den Vereinsfarben reicht. Oftmals sind der Kreativität und Skurrilität dabei kaum Grenzen gesetzt: so vertreiben die Vereine auch Artikel wie Gartenzwerge, Wackeldackel und sogar Nudeln und Wurst im jeweiligen Vereinslook.



Abbildung 1: Fan-Artikel wie Waschbeckenspöpsel und Zahnbürstenhalter vom FC Bayern München und SV Werder Bremen



Abbildung 2: Toaster vom FC Bayern München und Borussia Dortmund, der den jeweiligen Vereinsnamen in jede Scheibe röstet

Die Vereine profitieren von dem öffentlichen Bekennen der Fans, denn sie fungieren als Markenbotschafter für den Verein. Neben den hunderten von Fanartikeln die es auf dem Markt gibt, ist das Trikot allerdings das beliebteste. Mit ihm identifizieren sich die Fans und im Schnitt kaufen sie sich alle vier Jahre das aktuelle Trikot ihres Vereins und das bei Trikotpreisen um die 80 Euro. Dabei passen sich die Trikots auch den aktuellen Modetrends an, im Gegensatz zu früher sind sie deutlich schmäler geschnitten, körperbetonter und auch mit modischen Accessoires wie einer Knopfleiste ausgestattet. Spitzenreiter bei den Trikotverkäufen ist der FC Bayern München. In der Saison 2011/12 hat der Verein über 950.000¹ Trikots verkauft – mehr als die übrigen 17 Bundesligavereine zusammen. Die Gesamteinnahmen im Merchandising beliefen sich bei den Bayern auf 57 Millionen Euro, einen großen Teil hiervon machten die Trikotverkäufe aus.

Weiteres Potential liegt in der Erschließung neuer Zielgruppen. Fußball gilt längst nicht mehr als reine Männerdomäne, immer mehr Frauen und Kinder gehen regelmäßig zu Bundesligaspielen und in den VIP-Logen tummeln sich Geschäftsleute und Prominente. Mit einer Anpassung der Produktpalette können die Zielgruppen erschlossen werden. So bieten immer mehr Vereine figurbetonte Trikots und T-Shirts in abweichenden Farben speziell für Frauen an. Auch in der Erschließung des Luxus-Segments steckt Potential. Die Zielgruppe sind fußballbegeisterte Businessleute, die im Büro Polohemden, Krawattennadeln oder Kugelschreiber mit dezentem Vereinslogo tragen. Allerdings muss das Einführen einer Luxus-Kollektion sorgfältig bedacht werden, denn nicht jeder Fan ist dafür offen. Vereine die eine breite Fanbasis in der Mittelschicht haben, sollten sich überlegen, ob sie eine Golf-Kollektion in den Markt einführen wollen.

6.3 Merchandisingstudie

Studie 16. Fanartikel-Barometer für die Bundesliga

Die Marketingagentur PR Marketing von Dr. Peter Rohlmann erstellt seit 1998 jährlich das Fanartikel-Barometer für die Fußballbundesliga, indem Daten, Fakten und Hintergründe zum Fanartikelgeschäft mit den Schwerpunkten Produktneuheiten, Lizenzvergabe und Kaufverhalten der Fans analysiert werden.

Laut dem 16. Fanartikel-Barometer für die Bundesliga aus dem Jahr 2013 wachsen die Merchandisingumsätze stetig. In der Saison 2012/13 beliefen sich die Merchandisingeinnahmen der 36 DFL-Vereine (1., 2. Und 3. Liga) auf fast 224 Millionen Euro, was einen Zuwachs von 36 Millionen bzw. über 19 Prozent gegenüber der Vorsaison bedeutet. Allein die erste Fußballbundesliga konnte über 191 Millionen Euro aus der Verwertung ihrer Merchandisingrechte aufweisen, dies entspricht einem Zuwachs von über 30 Millionen bzw. 19 Prozent.

In der Umfrage über das empfundene Merchandisingwachstum verzeichnen 55 Prozent der 36 Vereine eine positive Entwicklung im Eigengeschäft mit den Fanartikeln, 17 Prozent beobachten einen gleichbleibenden Verkauf und 28 Prozent verzeichnen rückläufige Einnahmen. Bei den Lizenzvergaben erzielen 45 % der Vereine höhere Einnahmen, nur 12 Prozent haben in diesem Bereich weniger erzielt.

10 Jahre Merchandising-Entwicklung im DFL-Fußball

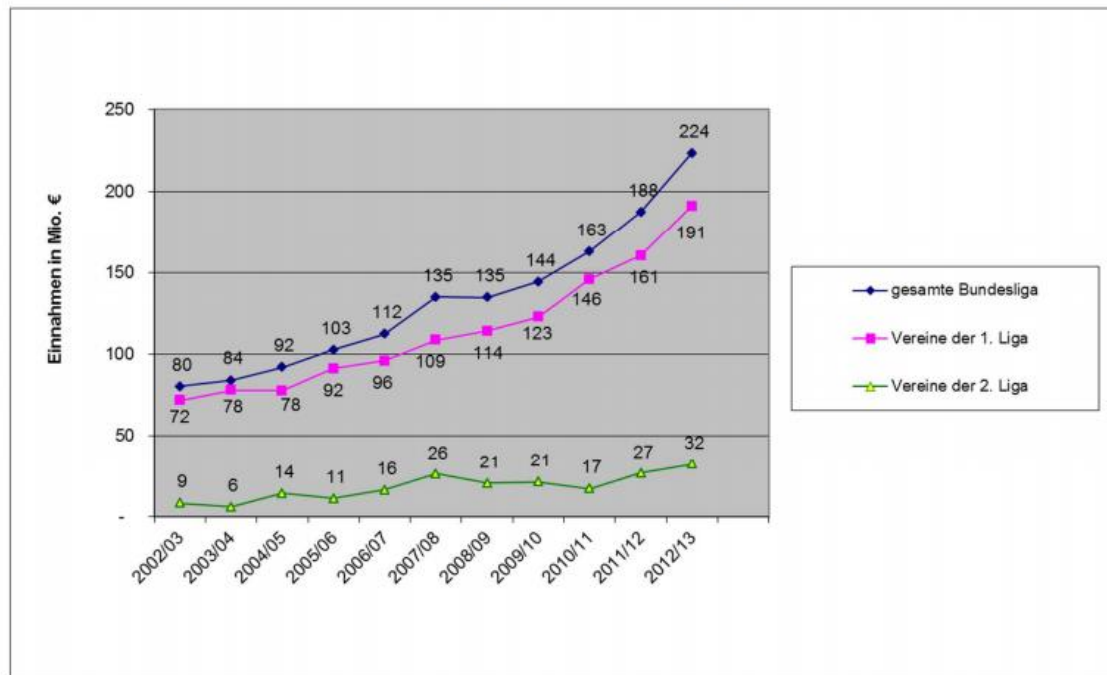


Abbildung 3: 10 Jahre Merchandising-Entwicklung im DFL-Fußball

Die Marktanalyse der DFL-Ligen zeigt, dass allein auf vier Vereine der ersten Fußballbundesliga (FC Bayern München, Borussia Dortmund, FC Schalke 04 und Borussia Mönchengladbach) fast 145 Millionen Euro, also über drei Viertel des Erstligamerchandising, entfallen. Im Schnitt erzielt jeder Bundesligaverein circa 10,6 Millionen Euro, wobei die sechs stärksten Vereine wesentlich mehr (im Schnitt ca. 28,4 Millionen Euro) als die restlichen zwölf Vereine (je 1,75 Millionen Euro) erzielen. International gesehen, hat damit die Bundesliga die englische Premier League übertroffen und nähert sich der spanischen Primera División. Als Hauptgründe für diesen Erfolg sehen 80 Prozent den sportlichen Erfolg der Mannschaft und 74 Prozent die allgemeine Situation im Verein.

Auch der Merchandisinganteil am Gesamtumsatz wächst. In der Saison 2012/13 konnten die Vereine der ersten Fußballbundesliga einen Umsatz in Höhe von 2,15 Milliarden

den Euro erzielen, 191,3 Millionen Euro entfallen dabei auf das Merchandising, das einen Anteil am Gesamtumsatz von 8,9 Prozent ausmacht.

Im Bereich der Lizenvergabe arbeiten die Vereine im Schnitt mit 17 Lizenznehmern, an die fast 80 Produktlizenzen vergeben sind. Die durchschnittlichen Lizenzgebühren belaufen sich bei fast zwei Drittel der Erst- und Zweitligisten auf 12 Prozent und mehr. 80 Prozent schätzen vor allem die zusätzliche Vertriebskraft der Partner.

Die Aufnahme neuer Produkte ins Sortiment wird hauptsächlich nur dann vorgenommen, wenn sich der Verkauf in Eigenregie lohnt und sich das Lager- und Absatzrisiko für den Verein reduziert.

Die Frage ob Fanartikel spontan oder geplant gekauft werden, lässt sich nicht eindeutig erklären. Der Kauf von Fanartikeln ist von bestimmten Rahmenbedingungen und Produktcharakteristiken abhängig, die Mehrheit der verantwortlichen Merchandisingmanager ist sich einig, dass Ausrüsterartikel, Trikots und Edel- und Premiumprodukte nicht spontan gekauft werden. Spontane Käufe sind vorwiegend Stadionartikel, Fahnen/Wimpel/Klubabzeichen, Süßigkeiten/Knabbereien und Getränke.

Das einzelhandelsrelevante Umsatzvolumen für Fußballfanartikel, welches sich aus den Eigen- und Fremdverkäufen berechnet, beläuft sich auf 550 bis 600 Millionen Euro, 87 Prozent entfallen dabei auf die Vereine der ersten Fußballbundesliga. Somit haben Fans mehr Geld für Fanartikel ausgegeben, als für Spielbesuche (525 Millionen Euro, laut DFL Report 2013). Während circa 37 Prozent der Einzelhandelsumsätze Eigenumsätze sind, werden fast zwei Drittel von verschiedenen stationären und virtuell fremden Vertriebswegen erzielt. Auch für den sportnahen Einzelhandel sind die Fußballfanartikel somit ein wesentlicher Umsatzfaktor.

Der Merchandisingumsatz wird sich auch in der Zukunft auf diesem hohen Niveau halten, die Mehrheit der befragten Merchandising-Manager sind optimistisch und die Experten der Marketingagentur PR Marketing erwarten Merchandisingeinnahmen von 235 Millionen Euro für die Saison 2013/14.

6.4 Merchandisingideen

Fanartikelautomat

Der Bundesligist Borussia Dortmund hat sich einen zusätzlichen Absatzkanal für seine Merchandisingprodukte geschaffen: am Flughafen in Dortmund steht seit Oktober 2012 der deutschlandweit erste Fanartikelautomat. Der Automat steht geschützt im Abflugbereich hinter dem Check-in und beinhaltet 20 verschiedene Fanartikel des Vereins. Dabei reicht das Angebot von typischen Reisebegleitern aus dem Flughafenumfeld wie beispielsweise die Zahnbürste über Trikots in allen Größen und Schals bis hin zu Geschenkideen wie Schneekugeln und Geschenkgutscheinen für die Daheimgebliebenen. Auch an die Verpackung wurde gedacht, diese wurde eigens für den Automaten entworfen, damit die Artikel gleich als Geschenk verwendet werden können. Auch die Bedienung des innovativen Fanartikel-automaten ist kunden- und benutzerfreundlich: sie erfolgt über Touchscreen, jeder Artikel wird dem Kunden per 360-Grad-Bildern und Videosequenzen angezeigt und bezahlt werden kann bequem mit Bargeld, EC- oder Kreditkarte. Die Kaufmotive sind einfach, viele kaufen kurz vor dem Abflug noch Geschenke oder haben schlichtweg ihre Zahnbürste vergessen, diese ist jedenfalls der meistverkaufte Fanartikel des Automaten.

Die Vorteile des Fanartikelautomaten liegen dabei auf der Hand: ein geringer Kostenaufwand und eine kreative und innovative Vertriebsmöglichkeit. Damit der Automat stets gut gefüllt ist, muss circa einmal in der Woche ein Merchandising-Mitarbeiter des BVB den Automaten wieder auffüllen. Die Mietkosten für die Standfläche sind laut dem BVB-Marketingchef Carsten Cramer gering und es mussten lediglich einmalige Anschaffungskosten in Höhe von 25 000 Euro an den Hersteller „Goodlist GmbH“ gezahlt werden.

Mit dem Automaten lässt sich auch an Orten Präsenz zeigen, an denen sich ein Fanshop nicht lohnt und die Kosten sind auf jeden Fall geringer als bei einem stationären Shop. Der Umsatz beläuft sich schon in der Anfangsphase immerhin auf einen niedrigen vierstelligen Euro-Betrag pro Monat. Einziges Manko ist die begrenzte Möglichkeit an weiteren Standorten für weitere Automaten. Ein nicht abgesicherter Standort wie zum Beispiel am Hauptbahnhof in Dortmund könnte problematisch werden, da Vandalismus an Heimspieltagen aufgrund von der Fanrivalität zum FC Schalke 04 nicht ausgeschlossen werden kann.

Alles in allem spricht sehr viel für die Aufstellung eines solchen Automaten und auch für den SV Werder Bremen wäre es ein idealer Absatzkanal. Der Flughafen Bremen ist

zentrumsnah (ca. 3 km bis zum Stadtzentrum) und hat über 2,6 Millionen¹⁷ Passagiere im Jahr. Bestückt werden könnte der Fanartikelautomat mit Reiseutensilien wie Zahnbürste, Zahnbürstenhalter, Kulturtasche, Kofferband und Handtüchern sowie den beliebten Artikeln wie zum Beispiel dem Gartenzwerg, Trikots, Schals, Fahnen und Wimpel.

Fans Produkte designen lassen

Einen anderen kreativen Merchandising-Weg ist der VfL Wolfsburg gegangen. Im Rahmen der Neupositionierung des Vereins als „die modernste Fußball-Familie Europas“ und der neuen Aufstellung ihrer Markenwerte ("leidenschaftlich teamorientiert", "ganzheitlich innovativ" und "nachhaltig erfolgreich") rief der Verein dazu auf, neue Merchandising-Artikel zu entwickeln. Mit den individuelleren Fanartikeln möchte sich der VfL von den übrigen Bundesligisten abheben, denn bundesweit gibt es oft die gleichen Artikel – lediglich mit den unterschiedlichen Logos der Vereine versehen.

36 Tage lang konnten Werbefachleute und Designer auf der Internetplattform „jovoto“ Vorschläge einreichen, über die besten zehn der insgesamt 360 eingereichten Entwürfe durften dann die Fans abstimmen. Die besten Gewinnerentwürfe wurden mit insgesamt 5.000 Euro belohnt. Auf Platz 1 schaffte es die „VfL-Fanpasta“, Nudeln in Form des Klublogos, die weiteren Gewinner waren Eiswürfel- und Kuchenformen mit Wolfsburg-Logo, Pullover mit Wolf-Prints, Lätzchen, Strampler, Kissenbezüge, Trillerpfeifen und ein Wecker.

Das mithilfe einer Agentur professionell strukturierte Crowdsourcing war für die Verantwortlichen und Experten ein voller Erfolg. Peter Rohlmann, Chef der Marketingagentur „PR Marketing“ ist überzeugt, dass die Einbindung von Fans bei kommerziellen Aktivitäten sehr vorteilhaft sei. Der Verein hebt sich durch die individuellen Fanartikel von den anderen Vereinen ab und schafft eine emotionale Bindung zu seinen Fans. Wolfsburg steht allerdings jetzt vor der Herausforderung den Erwartungen der Fans auch gerecht zu werden: nicht jeder vorgeschlagene Artikel wird ausgewählt und die Aufnahme der neuen Artikel ins Sortiment sind zunächst mit hohen Kosten verbunden – bei unsicherer Akzeptanz und Refinanzierung der Fanartikel.

¹⁷ Zahl aus 2003, laut Homepage des City Airport Bremen

Dynamo-Fans entscheiden über neues Trikot

In einem Wettbewerb konnten die Fans von Dynamo Dresden Vorschläge zum neuen Design des Trikots für die Saison 2014/15 einreichen und darüber abstimmen. Die Trikot-Vorschläge kamen von den Fanggruppierungen „Ultras Dynamo“, „1953international“, „Fanprojekt Dresden“, „Fangemeinschaft Dynamo“ und der Marketingabteilung des Vereins. Diese fünf Vorschläge wurden dann auf der Facebookseite des Vereins veröffentlicht und jenes mit den meisten „Gefällt mir-Angaben“ wurde zum Sieger gekürt. Insgesamt stimmten 6.162 Fans auf der Facebookseite von Dynamo Dresden ab.

Die meisten Stimmen, nämlich 2.239 Stück, entfielen auf den Vorschlag der „Fangemeinschaft Dynamo“. Das Siegertrikot wird von acht markanten senkrechten Streifen und einem Löwen geziert. Die Streifen setzen sich aus fünf kräftigen und drei dezenteren Streifen zusammen und sollen auf das Gründungsjahr 1953 des Vereins verweisen. Getragen werden die Streifen von einem Löwen, dem Wappentier der sächsischen Landeshauptstadt Dresden.

Den zweiten Platz erreichte der Entwurf der Faninitiative „1953international“. Das Trikot soll mit den diagonal ineinander gesetzten Streifen an frühere Erfolge erinnern. Die Streifen symbolisieren die acht Meisterschaften und sieben Pokalsiege des Vereins in der ehemaligen DDR. Auch dieses Trikot wird in der kommenden Saison von den Profispielern getragen, es soll als Sondertrikot in einem Pflichtspiel zum Einsatz kommen.

Das Trikot als beliebtester Fanartikel ist ein Muss für jeden Fußballfan um sich mit seinem Verein zu identifizieren. Daher liegt es nahe die Fans über das Design des Trikots bestimmen zu lassen. Mit der Aktion sollen sich möglichst viele im neuen Trikot wiederfinden und sich damit identifizieren. Auch wenn nicht alle Entwürfe zur Abstimmung berücksichtigt werden können, die Möglichkeit das neue Trikot mitzugestalten und dafür abzustimmen ist für die Fans eine tolle Möglichkeit sich emotional an den Verein zu binden und gemeinsam die Spieler auf dem Platz anzufeuern und zu unterstützen.

Diese Aktion brachte Dynamo Dresden neben dem positiven Aspekt der Einbeziehung der eigenen Fans sicherlich auch mediale Aufmerksamkeit und durch den viralen Effekt mehr Präsenz auf den Social Media Kanälen.

Die Meinungen über die Trikots des SV Werder Bremen gehen Saison zu Saison stark auseinander. Jede Saison polarisiert das Design der Trikots und spaltet die Fangemeinde. Im Internet kursieren daher alle möglichen Vorschläge, die von Fans entwickelt wurden. Im Rahmen eines Wettbewerbs könnte man wie im obigen Beispiel von Dynamo Dresden, die Fans über das Design der Trikots entscheiden lassen.

Upcycling

Der VfL Wolfsburg ist als erster Bundesligaverein eine Designkooperation eingegangen, bei der aus alten Trikots und Restbeständen eine neue Modekollektion entworfen wurde. Diese nachhaltige Merchandising-Kollektion läuft unter dem Namen „Wolf's Up“ und wurde im März 2014 präsentiert. Gemeinsam mit der Berliner Designerin Susanne Wagner (Label „Frau Wagner“) ist eine neue Textil-Kollektion entstanden, mit der der VfL Wolfsburg im Rahmen der Initiative „Gemeinsam bewegen“ seine Fans für nachhaltige Themen sensibilisieren möchte. Die nicht verkauften Trikots aus der Vorsaison werden beim sogenannten „Upcycling“ wiederverwertet und zu Unikaten wie Kapuzenpullis, T-Shirts, Mützen oder Schals weiterverarbeitet. Dabei wurden einige Textilien ausschließlich aus alten Trikots zusammengesetzt, andere wiederum wurden zusätzlich mit Stoff aus Öko-Baumwolle versehen. Die entstandenen Textilien sind in streng limitierter Erstauflage ab 35 Euro im stationären Shop des VfL Wolfsburg erhältlich.

Beim „Upcycling“ entstehen aus alten scheinbar wertlosen Abfallmaterialien neue und höherwertige Produkte. Ein großer Vorteil dieses Prozesses ist die Schonung der Umwelt: da das Material wiederverwendet und nicht neu produziert wird, verringert sich der Energieverbrauch, die Luft- und Wasserverschmutzung und die Treibhausgasemissionen. Faktoren, die immer mehr Menschen wichtig sind und worauf in der heutigen Zeit mit den sensiblen Themen wie Kinderarbeit und menschenunwürdigen Arbeitsbedingungen in Fernost immer mehr geachtet wird. Aber natürlich zieht auch der Fußballverein seinen Vorteil daraus: durch die Wiederverwertung der alten Trikots können Kosten eingespart werden und die neu entstandene Kollektion bietet neue Vermarktungsmöglichkeiten.

Während sich der VfL Wolfsburg auf Textilien beschränkt, besteht die Möglichkeit für Werder Bremen den Trend auf Taschen und Accessoires auszuweiten:



Abbildung 4: Ein Fan trägt eine Tasche aus einem recycelten Trikot.

Product Placement bei Spielern

Um neue Merchandisingartikel zu pushen, wäre eine weitere Möglichkeit das Product Placement: die Spieler ziehen an offiziellen Terminen wie einer Pressekonferenz oder Interviews die neue Kleidungskollektion des Vereins an. Da viele Spieler als Vorbild gelten, entsteht eine emotionale Bindung und die Fans sind gewillt, das neue Kleidungsstück zu kaufen.

Artikel mit Konterfei der Spieler

Eine weitere Idee wären spezielle Artikel wie Schals, T-Shirts oder Trikots mit einem Konterfei der Spieler. Nicht nur die Mannschaft als solches erfreut sich zunehmender Popularität, auch einzelne Spieler kristallisieren sich immer mehr heraus. Spezielle Artikel mit ihrem Konterfei würden von der Fangemeinde gut angenommen werden. Ein Blick in den Onlineshop des FC Bayern verrät, dass sie bereits einige Artikel ihrer Topstars im Produktsortiment haben. Natürlich hat der FC Bayern mehr beliebte und erfolgreiche Spieler als Werder Bremen, aber letztlich zählt die Emotionalität die dahinter steckt. Und die ist bei Werder Bremen und den Fans besonders stark ausgeprägt. Eine Umfrage vorab, ob Interesse besteht und welche Spieler in Frage kommen, könnte das einzugehende Risiko zusätzlich senken.

7 Fazit

Der FC Bayern München ist der mit Abstand erfolgreichste Verein der Fußballbundesliga. Saison um Saison ist er der Favorit um den Titel der Deutschen Meisterschaft und auch international ist seit Jahren eine Teilnahme an der Königsklasse Champions League fast schon sicher. Der sportliche Erfolg des Vereins sichert auch den wirtschaftlichen Erfolg. Mit Sponsorenpartnern wie der Deutschen Telekom AG und adidas konnten langjährige Partnerschaften gebildet werden, die jedes Jahr Millionenbeiträge in die Vereinskasse fließen lassen. Mit dem Kontingent an liquiden Mitteln kann sich der FC Bayern jährlich Spieler in Millionenhöhe kaufen und so seinen sportlichen Erfolg sichern.

Der sportliche Erfolg führt zu einer weltweiten Medienpräsenz und somit auch zu einer höheren Markenbekanntheit, Bayern München verkauft mit Abstand die meisten Trikots in der Liga, in der Triplesaison alleine über eine Million Stück. Auch für Sponsoren ist der Verein ein attraktives Umfeld. Laut dem Jahresabschluss der Saison 2012/2013 erwirtschaftete der FC Bayern München Einnahmen aus dem Merchandising in Höhe von 82,8 Mio. Euro und Einnahmen aus Sponsoring und Vermarktung von 102,4 Mio. Euro.

Schießt Geld Tore? Der frühere Spruch „Geld schießt keine Tore“ scheint mit diesem Hintergrundwissen keine Bedeutung mehr zu haben. In der Bundesliga dominiert der FC Bayern und steht kaum einer Konkurrenz gegenüber, einzig Rivale Borussia Dortmund macht es ab und an den Bayern schwer.

In den internationalen Wettbewerben zeigt sich ein ähnliches Bild. Im Champions League-Viertelfinale stehen meist dieselben Vereine, in der englischen Premier League machen Jahr für Jahr die gleichen Teams die Meisterschaft unter sich aus, ähnlich in der spanischen Primera División, die von zwei Vereinen dominiert wird: Real Madrid und der FC Barcelona. Dieser Zustand wird von der UEFA durch die Zahlung von Prämien in Millionenhöhe begünstigt. Fallen diese Prämien durch das nicht qualifizieren für den Wettbewerb aus, geraten die Vereine in eine finanzielle Schieflage. So auch Werder Bremen, war der Verein noch vor wenigen Jahren ein Teilnehmer an den internationalen Wettbewerben, kämpft der Verein heute gegen finanzielle Sorgen und gegen den Abstieg in die zweite Bundesliga.

Trotz dem Zusammenhang zwischen den sportlichen Erfolgen und der Liquidität der Vereine gelingt es den kleineren Vereinen immer wieder die großen zu ärgern. Und das macht den Fußball letztendlich aus und lässt ihn trotzdem immer spannend bleiben. Langfristig gesehen, haben es finanziell gut situierte Vereine aber dennoch besser und der FC Bayern München ist ein Paradebeispiel für die Zusammenführung von

sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg. Dabei sind nicht nur die Spieler auf dem Platz sondern auch die Führungsetage der Vereine mit Managern und Vorständen für den Erfolg verantwortlich.

Da die meisten Marketingmaßnahmen viel Geld erfordern, ist das Agieren für die großen Vereine mit gewissem Budget einfacher. Mit sportlichem Erfolg wächst die mediale Aufmerksamkeit und die von Sponsoren.

Wenn das nötige Kleingeld für Topspieler nicht vorhanden ist, müssen andere Vereine versuchen langfristig auf die eigene Jugend zu setzen und diese professionell zu fördern. Wie einst der FC Bayern, der in schwierigen Zeiten auf den heutigen Nationalspieler Thomas Müller setzte, der heute weder beim FC Bayern noch aus der deutschen Nationalmannschaft wegzudenken ist. Das Aufbauen eines starken Kaders der im Wettbewerb mithalten kann ist das A und O um langfristig erfolgreich zu sein.

Ist dies einmal geschafft, kommt die mediale Aufmerksamkeit und die der Sponsoren von selbst. Und dadurch alles was damit verknüpft ist, wie beispielsweise die Merchandisingeinnahmen. Wichtig ist es aber auch sich an den erfolgreicherer Vereinen zu orientieren und von den besten zu lernen.

Literaturverzeichnis

Bücher:

Böll, Karin: Merchandising und Licensing: Grundlagen, Beispiele, Management, München, Vahlen, 1999

Brandt, Stefanie: Marketinghandbuch Licensing: Brands und Lizenzthemen professionell vermarkten, 1. Auflage Wiesbaden, Gabler, 2011

Dinkel, Michael: Sponsoring-Management als Basis für erfolgreiches Sportsponsoring von Vereinen, Butzbach-Griedel, AFRA, 2002

Fahrner, Marcel: Grundlagen des Sportmanagements, 2. Auflage München, Oldenbourg, 2014

Galli, Albert; Elter, Vera; Gömmel, Rainer; Holzhäuser, Wolfgang; Straub, Wilfried (Hrsg.): Sportmanagement, 2. Auflage München, Vahlen, 2012

Hamman, Peter; Schmidt, Lars; Welling, Michael (Hrsg.): Ökonomie des Fußballs: Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive, Wiesbaden, DUV, 2004

Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Wong, Veronica; Saunders, John: Grundlagen des Marketing, 5. aktualisierte Auflage München, Pearson, 2011

Nufer, Gerd; Bühler, André (Hrsg.): Management im Sport: Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie, 3. neu bearbeitete und erweiterte Auflage Berlin, ESV, 2012

Nufer, Gerd; Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport: Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing, 3. völlig neu bearbeitete Auflage Berlin, ESV, 2013

Pelz, Waldemar: Strategisches und operatives Marketing, Norderstedt 2004

Preuß, Holger; Huber, Frank; Schunk, Holger; Könecke, Thomas (Hrsg.): Marken und Sport: Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport, Wiesbaden, Springer Gabler, 2014

Ruda, Walter; Klug, Frauke: Sport-Sponsoring: An den Beispielen: FIFA Fußball-WM 2006 in Deutschland und FIFA Fußball-WM 2010 in Südafrika, München, Oldenbourg, 2010

Scheier, Christian; Held, Dirk: Was Marken erfolgreich macht: Neuropsychologie in der Markenführung, 2. Auflage Freiburg: Haufe, 2009

Schilhaneck, Michael: Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen: Konzepte und Begründungen für ein erfolgreiches Marken- und Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden: Gabler, 2008

Wadsack, Roland (Hrsg.): Blickpunkt Sportmanagement, Band 2: Bezold, Thomas; Thieme, Lutz; Trosien, Gerhard; Wadsack, Roland (Hrsg.): Handwörterbuch des Sportmanagements, Frankfurt am Main: Peter Lang, 2013

Zeigler, Arnd: Lebenslang grün-weiß, Bremen: Edition Temmen, 2006

Zeitungen:

⁸ Hagedorn, Marc (2014): „Das Geschäft mit den Stadionnamen“, In: Weser-Kurier, 03. April 2014, 23

Zeitschriften:

⁹ Schilling, F.: „Die harten Zahlen sprechen für uns“. In: SPONSORS, 19. Jahrgang, Ausgabe Juni 2014

Quellen Abbildungen:

Abbildung 1: Onlineshop des FC Bayern München und SV Werder Bremen, URL: <http://shop.fcbayern.de/de/0/0/>; <http://www.werder-fanshop.de/?>

Abbildung 2: Onlineshop des FC Bayern München und Borussia Dortmund, URL: <http://shop.fcbayern.de/de/0/0/>; <https://shop.bvb.de/>

Abbildung 3: Fanartikel-Barometer, URL: http://www.esb-online.com/fileadmin/dokumente/News/16._Fanartikel-Barometer__Kerninfos_.pdf

Abbildung 4: eigenes Foto

Quellen Tabellen:

Tabelle 1: Name-Sponsoring, Quellen: ⁸ Zeitungsartikel: Weser-Kurier, 03.04.2014 (Transfermarkt.de, Kicker, Handelsblatt), <http://www.mopo.de/fussball,5067054,8516278.html>

Tabelle 2: Sponsorenübersicht FC Bayern München, URL:
<http://www.fcbayern.de/de/club/partner/>

Tabelle 3: Sponsorenübersicht SV Werder Bremen, URL:
<http://www.werder.de/de/business/sponsoring/editorial/editorial.php>

Internet:

¹ und ⁷ Bundesliga Report 2014:

https://www.bundesliga.de/media/native/dokument/dt_DFL_BL_Wirtschaftssituation_2014_72dpi.pdf Zugriff: 06.06.14 19:53 Uhr

² Statistiken zum FC Bayern München, URL: <http://de.statista.com/themen/186/fc-bayern-muenchen/> Zugriff: 01.06.14 9:13 Uhr

³ Profil FC Bayern München, URL: <http://www.transfermarkt.de/fc-bayern-muenchen/startseite/verein/27> Zugriff: 01.06.14 8:49 Uhr

Meilensteine seit 1900, URL: <http://fcb-erlebniswelt.de/de/historie/meilensteine-ab-1900/index.php> Zugriff: 01.06.14 9:53 Uhr

Die Erfolge des FC Bayern München, URL: <http://fcb-erlebniswelt.de/de/historie/erfolge/> Zugriff: 01.06.14 12:45 Uhr

FCB AG: <http://www.fcbayern.de/de/club/fcb-ag/organe/> Zugriff: 02.06.14 18:23 Uhr

FCB EV: <http://www.fcbayern.de/de/club/fcb-ev/abteilungen/> Zugriff: 02.06.14 18:54 Uhr

⁴ Profil SV Werder Bremen, URL: <http://www.transfermarkt.de/sv-werder-bremen/startseite/verein/86> Zugriff: 01.06.14 14:21 Uhr

Werder Bremen Chronik, URL: <http://www.werder.de/de/ueber-werder/historie/chronik/1899-1947.php> Zugriff: 31.05.14 11:26 Uhr

Die Erfolge des Werder Bremen, URL: <http://www.werder.de/de/ueber-werder/historie/erfolge/person00118.php> Zugriff: 31.05.14 20:42 Uhr

⁵ Statistiken zum SV Werder Bremen, URL: <http://de.statista.com/themen/187/werder-bremen/> Zugriff: 01.06.14 19:13 Uhr

Verein Werder Bremen, URL: <http://www.werder.de/de/ueber-werder/struktur/verein/person00467.php> Zugriff: 04.06.14 19:03 Uhr

Werder Bremen GmbH & Co KGaA, URL: <http://www.werder.de/de/ueber-werder/struktur/gmbh-und-co-kg/person00221.php> Zugriff: 04.06.14 19:53 Uhr

Marketinginstrumente am Beispiel Bayern:
<http://www.offensivgeist.de/marketinginstrumente-des-fc-bayern-muenchen/> Zugriff:
06.06.14 18:24 Uhr

⁶ DFB Zahlen, URL: <http://www.dfb.de/?id=11015> Zugriff: 16.06.14 18:51 Uhr

Wahrnehmung von Sponsoring:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1477/umfrage/wahrnehmung-von-sponsoring/> Zugriff: 18.05.14 18:24 Uhr

Name-Sponsoring, URL: <http://www.mopo.de/fussball,5067054,8516278.html> Zugriff:
19.05.14 19:02 Uhr

DFB Richtlinien Trikots, URL: <http://www.digitaltrikot.com/bilder/dfb-richtlinien/spielkleidungsrichtlinien.pdf> Zugriff: 20.05.14 17:22 Uhr

Trikotsponsoring, URL: <http://www1.wdr.de/themen/archiv/stichtag/stichtag3314.html>
Zugriff: 20.05.14 18:12 Uhr

Die Trikotsponsoren des FC Bayern München, URL: <http://www.merkur-online.de/sport/fc-bayern/fotostrecke-trikots-bayern-rueckblick-73811.html> Zugriff:
20.05.14 18:43 Uhr

Die Trikotsponsoren des SV Werder Bremen, URL: http://www.weser-kurier.de/start/fotos/werder8_galerie,-Werkers-Trikotsponsoren-seit-1971-_mediagalid,25414.html Zugriff: 20.05.14 19:04 Uhr

Trikotsponsoren und Ausrüster der Bundesligavereine 2013/14, URL:
<http://www.bundesliga.de/de/dfl/fragen-zur-liga/trikotsponsoren/> Zugriff: 20.05.14 19:44
Uhr

Der Fall Mario Götze, URL: http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/fauxpas-vom-fcb-neuzugang-mario-goetze-foppt-bayern-sponsor-adidas-mit-nike-shirt_aid_1032555.html Zugriff: 20.05.14 21:12 Uhr

Bandenwerbung, URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/fussball-bundesliga-neue-entwicklungen-in-der-bandenwerbung-a-859342.html> Zugriff: 21.05.14 18:37 Uhr

Bandenwerbung, URL: <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/digitale-werbung-am-spielfeldrand-bundesliga-setzt-auf-die-high-tech-bande-seite-2/3136338-2.html> Zugriff: 21.05.14 18:57 Uhr

Sponsorenübersicht FCB, URL : <http://www.fcbayern.de/de/club/partner/> Zugriff:
21.05.14 20:47 Uhr

Telekom, URL: <http://www.telekom.com/konzern/sponsoring/78180> Zugriff: 11.05.14
17:46 Uhr

Telekom, URL: <http://www.tz.de/sport/fc-bayern/telekom-t-allianz-arena-fc-bayern-muenchen-wer-sind-fans-bewerben-meta-2853149.html> Zugriff: 22.05.14 08:37 Uhr

Sponsorenübersicht SVW, URL:
<http://www.werder.de/de/business/sponsoring/editorial/editorial.php> Zugriff: 21.05.14
21:36 Uhr

Sponsoring 2.0, URL:
[http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=31437&tx_ttnews\[backPid\]=72](http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=31437&tx_ttnews[backPid]=72) Zugriff: 22.05.14 18:37 Uhr

Trikotverkauf, URL:
[http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=31417&tx_ttnews\[backPid\]=72](http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=31417&tx_ttnews[backPid]=72) Zugriff: 24.05.14 11:57 Uhr

Merchandising, URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/fussball-bundesliga-merchandising-boom-vor-dem-saisonstart-a-915343.html> Zugriff: 24.05.14 14:56 Uhr

Merchandising, URL:
<http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/merchandising-in-der-bundesliga-gemischtwarenlaeden-in-vereinsfarben/9324908.html> Zugriff: 24.05.14 14:43 Uhr

Fanartikel-Barometer, URL: http://www.esb-online.com/fileadmin/dokumente/News/16._Fanartikel-Barometer__Kerninfos_.pdf Zugriff: 25.05.14 18:37 Uhr

Fanartikelautomat BVB, URL:
[http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=31040&tx_ttnews\[backPid\]=72](http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=31040&tx_ttnews[backPid]=72) Zugriff: 27.05.14 12:56 Uhr

Produktentwicklung Fans, URL:
<http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/fans-designen-wie-wolfsburg-in-die-image-offensive-geht/7668530.html> Zugriff: 28.05.14 18:12 Uhr

Produktentwicklung Fans, URL:
http://www.wuv.de/digital/crowdsourcing_fuer_magath_wolfsburg_fans_entwickeln_merchandising_produkte_im_netz Zugriff: 28.05.14 18:58 Uhr

Trikotdesign Fans, URL:
[http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=36325&tx_ttnews\[backPid\]=61](http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=36325&tx_ttnews[backPid]=61) Zugriff: 27.05.14 15:02 Uhr

Trikotdesign Fans, URL: <http://www.dynamo-dresden.de/fans/news/newsdetails/ein-loewe-und-acht-streifen.html> Zugriff: 27.05.14 15:07

Upcycling, URL:
[http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=35488&tx_ttnews\[backPid\]=72](http://www.sponsors.de/?id=71&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=35488&tx_ttnews[backPid]=72) Zugriff: 26.05.14 18:30 Uhr

Upcycling, URL: <http://www.nobrand.de/upcycling-recycling/> Zugriff: 26.05.14 18:34 Uhr

Upcycling, URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/aktuelles/detailseite/artikel/wolfs-up.html> Zugriff: 26.05.14 18:42 Uhr

Jahresabschluss FC Bayern, URL:
http://www.fcbayern.telekom.de/media/native/presse-free/Finanzzahlen_2012_13.pdf
Zugriff: 12.06.14 17:37 Uhr

Zementierte Zwei Klassen, URL:
http://www1.wdr.de/fernsehen/information/sport_inside/sendungen/zweiklassengesellschaft104.html Zugriff: 12.06.14 18:24 Uhr

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname